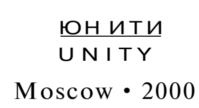
A.J. ANTSUPOV
A.I. SHIPILOV

# CONFLICTOLOGY

**Textbook**



ЮНИТИ
UNITY
Moscow • 2000

А.Я. АНЦУПОВ
А.И. ШИПИЛОВ

# КОНФЛИКТОЛОГИЯ

*Рекомендовано Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации в качестве* ***учебника*** *для студентов высших учебных заведений*

ЮНИТИ
UNITY
Москва • 2000

ББК 60.530.37я73
А74

**Рецензенты:**
*кафедра социальной психологии факультета психологии Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова и д-р ист. наук, проф. В. Маликов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*

**Анцупов А.Я., Шипилов А.И.**
А74 Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
ISBN 5-238-00062-6.

Это первый отечественный учебник, в котором сделана попытка обобщения и систематизации научных знаний о конфликтах, полученных в различных областях российской науки.

С позиции междисциплинарного подхода излагаются основы отечественной конфликтологии, характеризуется история развития ее отраслей, предлагается универсальная понятийная схема описания конфликтов. Рассмотрены методологические принципы конфликтологии, методы и методики изучения конфликтов, условия и способы их предупреждения и конструктивного регулирования.

Для студентов, изучающих курс конфликтологии, аспирантов, преподавателей вузов, конфликтологов-практиков, всех, кто интересуется проблемой предупреждения и разрешения социальных конфликтов различного уровня.

ББК 60.503.37я73

ISBN 5-238-00062-6



# Предисловие

Возможно, XXI век поставит человечество перед альтернативой: либо он станет веком конфликтологии, либо он будет последним веком в истории цивилизации. Конфликты в XX в. стали основной причиной гибели людей. Две мировые войны, более 200 крупномасшабных войн, локальные военные конфликты, террор тоталитарных режимов, вооруженная борьба за власть, убийства, самоубийства — все эти виды конфликтов по самой приближенной оценке унесли в нынешнем столетии до 300 млн. человеческих жизней. Медленное, но неудержимое совершенствование и распространение оружия массового поражения, испытание ядерного оружия Индией и Пакистаном свидетельствуют о возрастании опасности войны с применением этого оружия. Внутриполитическая борьба — один из решающих факторов развития большинства государств. Конфликты в организациях нередко оказывают определяющее влияние на качество их деятельности. Согласие в семье и с самим собой выступает важнейшим условием счастливой жизни каждого человека.

Все это говорит о решающей роли конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, организации, государства, общества и человечества в целом. По итогам XX в. Россия скорее всего является бесспорным и недосягаемым мировым лидером не только по людским потерям в конфликтах, но и по другим их разрушительным последствиям: материальным и моральным. Конец столетия поставил Россию перед альтернативой: либо власть и народ смогут если не управлять, то хотя бы удерживать социальные конфликты в каких-то регулируемых рамках, либо конфликты будут управлять народом и властью, диктуя «бессмысленные и беспощадные» сценарии в истории всех и биографии каждого. Наше незнание законов возникновения, развития

и разрешения конфликтов только за последнее десятилетие оплачено жизнями сотен тысяч людей, разрушенными судьбами десятков миллионов человек, развалом пусть во многом несовершенной, но все же великой державы. Восемь лет назад СССР прошел одну точку бифуркации, повернув на традиционный для нас путь насильственного разрешения противоречий между борющимися за власть социальными группами. Сегодня, похоже, страна вновь стоит перед выбором: революция или эволюция, насилие или ненасилие, согласие, компромисс.

Каждому россиянину, руководителю на любом уровне, включая государственный, сегодня срочно необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов различных уровней. Такие знания трудно получить, опираясь только на здравый смысл. Нельзя их целиком позаимствовать и у зарубежных специалистов, так как отечественные конфликты слишком специфичны. Научить конструктивно вести себя в конфликтах можно опытным путем. Но опыт либо слишком дорого стоит, либо приходит поздно. Для быстрого получения практических знаний о конфликтах необходимо энергичное формирование и развитие науки — конфликтологии.

Для решения этой задачи важно провести хотя бы самую общую систематизацию уже имеющихся знаний о конфликтах, определить методологические и теоретические основы науки, очертить контуры сложившейся парадигмы конфликтологических исследований, наметить перспективы их развития.

Согласно ГОСТу общего и профессионального образования «Конфликтология» входит в перечень обязательных учебных дисциплин для подготовки социальных работников — социологов, психологов, политологов и др. Публикация в последние годы значительного количества работ, посвященных общим проблемам теории конфликтов, говорит о наличии устойчивой потребности в систематизированных знаниях по данной проблеме у студентов, ученых, руководителей, практиков. Достаточно назвать «Введение в теорию конфликта» (В. Дружинин,



д Конторов, М. Конторов, 1989), «Введение в общую теорию конфликта» (А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев, 1993), «Введение в конфликтологию» (А. Анцупов, А. Малышев, ' 1995), «Введение в военную конфликтологию» (В. Щипков, 1996), «Конфликтологию» (А. Бандурка, В. Друзь, 1997), «Основы конфликтологии» (А.Дмитриев, Ю. Запрудский, В. Казимирчук, В. Кудрявцев, 1997) и др.

В 1992 г. авторами данного учебника был составлен междисциплинарный библиографический указатель публикаций по проблеме конфликта, в который вошло 1177 источников [9]. В 1996 г. количество публикаций по проблеме конфликта достигло 2247 [8]. Анализ печатных работ показал, что конфликт изучают представители одиннадцати научных дисциплин: военные науки, искусствоведение, исторические науки, математика, педагогика, политические науки, правоведение, психология, социобиология, социология, философия. Однако каждая наука исследует конфликт изолированно от других, междисциплинарные связи между ними практически отсутствуют. Не обеспечена преемственность исследований и внутри каждой науки. Специалисты, как оказалось, знают около 10% публикаций по проблеме конфликта в своей науке. Все это вызывает настоятельную необходимость в ознакомлении конфликтологов с общим состоянием изучения конфликтов во всех 11 отраслях конфликтологии.

Российская конфликтология находится сегодня на завершающей стадии формирования в самостоятельную науку. В 1992 г. были намечены первые контуры междисциплинарной парадигмы конфликтологических знаний, в основе которой лежали системный и эволюционный подходы. За прошедшее время в частных конфликтологических науках, являющихся отраслями конфликтологии, проведено значительное количество интересных и важных исследований проблемы конфликтов. Вместе с тем отечественные конфликтологи пока не выработали общего подхода к пониманию сущности конфликтов, их классификации, генезису, структуре, функциям и т.д. Такой подход может быть выработан на основе обсуждения большинством конфликтологов одного, а лучше нескольких вариантов

системных представлений о содержании конфликтологической науки.

Потребность студентов в более или менее систематизированных междисциплинарных конфликтологических знаниях побудила авторов подготовить данный учебник. Мы надеемся, что он также будет полезен для специалистов-конфликтологов, поскольку дает общее представление о междисциплинарном объектном поле конфликтологии, поднимает проблемы, которые до этого исследователями не ставились, намечает контуры новой парадигмы конфликтологического знания. Сопоставление позиций различных авторов, ссылки и цитирование, насколько это возможно, сведены в учебнике к минимуму, дабы облегчить читателю формирование *целостного* представления о таком противоречивом и разноплановом явлении, как конфликт.

Авторы надеются, что читатели будут оценивать учебник по тому, *что в нем есть,* а не по тому, *чего в нем нет.* Процесс познания бесконечен, поэтому в самой хорошей книге нет бесконечно многого из тех знаний, которые в принципе могут быть получены об описываемом явлении. Поскольку конфликтология только выделяется в самостоятельную науку, первый учебник по этой дисциплине может быть только авторским. В нем изложены авторские позиции по рассматриваемым проблемам, которые, естественно, могут обсуждаться и совершенствоваться. Мы будем искренне благодарны всем, кто посчитает возможным высказать свое отношение к предлагаемой работе.

Авторы выражают глубокую признательность Анцуповой М.Д. и Баклановскому СВ. за большую помощь в подготовке учебника к изданию.

Раздел

# Введение в конфликтологию

**Есть веские основания считать внутривидовую агрессию наиболее серьезной опасностью, какая грозит человечеству в современных условиях.**

***К. Лоренц***

# Предпосылки формирования конфликтологических идей

**Традиции накопления конфликтологических идей имеют многовековую историю. Первые целостные концепции конфликта появились на рубеже XIX—XX вв., однако и в предшествующие столетия лучшие умы человечества предлагали свое видение природы этого феномена, путей предотвращения и разрешения конфликтов. Идеи согласия и конфликта, мира и насилия всегда были одними из центральных в различных религиозных течениях. Тема борьбы добра со злом представлена в значительном числе произведений культуры и искусства. Обыденное сознание также является мощным источником конфликтологических идей, отражением отношения людей к конфликтам разного уровня.**

## 4Ь 1.1. Эволюция научных воззрений на конфликт

Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Со временем менялись условия жизни, видоизменялись и конфликты. Иными становились их физические, экономические и социальные последствия. Не оставалось неизменным и отношение к ним общественной мысли. Античная эпоха оставила нам детальное описание войн и первые оценки конфликтов подобного рода. В Средние века и в Новое время были предприняты попытки осмыслить сущность этого явления. Целая плеяда мыслителей-гуманистов высказывала свои представления о конфликтах, пагубности их роли в развитии человечества, об устранении войны из жизни общества и установлении вечного мира.



**Древнее время.** Первые дошедшие до нас исследования рассматриваемой проблемы относятся к VII—VI вв. до н. э. Китайские мыслители того времени полагали, что источник развития всего существующего — во взаимоотношениях присущих материи положительных (янь) и отрицательных (инь) сторон, находящихся в постоянном противоборстве и приводящих к конфронтации их носителей.

В Древней Греции возникает философское учение о противоположностях и их роли в возникновении вещей. ***Анаксимандр*** (ок. 610 — 547 до н. э.) утверждал, что вещи возникают из постоянного движения «апейрона» — единого материального начала, приводящего к выделению из него противоположностей. ***Гераклит*** (кон. 6 — нач.5 вв. до н. э.) сделал попытку вскрыть причину движения, представить движение вещей и явлений как необходимый, закономерный процесс, порождаемый борьбой противоположностей. Борьба всеобща и «все происходит через борьбу и по необходимости», — писал он.

К этому периоду относятся первые обобщения, касающиеся роли такого социального конфликта, как война. Гераклит считал войну отцом и царем всего сущего, а ***Платон*** (ок. 428 — 348 до н. э.) рассматривал ее как величайшее зло. По его мнению, некогда существовал «золотой век», когда «люди любили друг друга и относились друг к другу доброжелательно». Тем не менее в «идеальном государстве» Платона имеются воины, готовые выступить в поход в любое время.

Гераклиту противоречил и ***Геродот*** (ок. 490—425 до н.э.). Он утверждал, что «никто настолько не безрассуден, чтобы предпочесть войну миру. Ведь во время войны отцы хоронят детей, во время же мира — дети отцов». Философ-материалист ***Эпикур*** (341—270 до н.э.) также считал, что негативные последствия столкновений вынудят когда-то людей жить в состоянии мира.

Мыслители прошлого, осознавая неизбежность конфронтации в общественной жизни, уже тогда пытались определить критерии «справедливого» и «несправедливого» насилия. В частности, ***Цицерон*** (106—43 до н. э.) выдвинул тезис о «справедливой и благочестивой войне», которая могла вестись для отмщения за причиненное зло, для изгнания из страны вторгшегося врага («О государстве»). ***Аврелий Августин Гиппонский Блаженный*** (345—430) Добавил к условиям Цицерона «справедливость намерений» ве-

дущего войну. Его рассуждения о войне и мире, изложенные в работе «О граде божьем», звучат вполне современно:

*... Jlle, которые нарушают лшр, не ненавидят его как таковой, а хотят лишь другого мира, который отвечал бы их желаниялл..*

**Средние века.** ***Фома Аквинский*** (1225—1274), развивая мысли о допустимости войн в жизни общества, определил еще одно условие справедливой войны: для нее должна быть «авторизованная компетенция», т. е. санкция со стороны государственной власти. Хотя в целом, по его мнению, «война и насилие являются всегда грехом».

Одну из первых попыток системного анализа социальных конфликтов предпринял флорентийский теоретик и государственный деятель ***Никколо Макиавелли*** (1469-1527). Ценность его концепции заключается в отходе от господствовавших тогда божественных взглядов на источники общественного развития. Великий теоретик средневековья считал конфликт универсальным и непрерывающимся состоянием общества ввиду порочной природы человека, стремления различных групп людей к постоянному и неограниченному материальному обогащению. Н. Макиавелли одним из источников социального конфликта считал знать, сосредоточивающую в своих руках всю полноту государственной власти. Он отрицательно относился к дворянству. Тем не менее Макиавелли видел в конфликте не только разрушительную, но и созидательную функцию. Чтобы уменьшить негативную роль конфликта, нужно уметь правильно воздействовать на него. Выполнять эту миссию призвано государство, считал мыслитель.

***Эразм Роттердамский*** (1469-1536) отмечал, что «война сладка для тех, кто ее не знает» и указывал на наличие собственной логики начавшегося конфликта, который разрастается подобно цепной реакции, вовлекая в орбиту своего влияния все новые слои населения и страны. Анализируя причины войн, Э. Роттердамский подчеркивал, что часто низменные и корыстные качества правителей ввергают народы в войны.

*Они ощущают и видят свое ллогущество, лишь разрушая согласие в народе, а когда это согласие нарушено, они втягивают и вовлекают народ в войну, чтобы еще свободнее и легче грабить и истязать несчастных людей.*



***Гуго Греции*** (1583—1645) допускал возможность войны между суверенными государствами, в которой обе стороны убеждены в собственной правоте. Его рассуждения заложили теоретическую основу для позднейшего понятия нейтралитета.

Интересны идеи относительно природы конфликтов, высказанные английским философом ***Фрэнсисом Бэконом*** (1561 — 1626). Он впервые подверг основательному теоретическому анализу систему причин социальных конфликтов внутри страны. Среди них ключевую роль играет бедственное материальное положение народа. Возникновению конфликтов способствует пренебрежение государями мнений сената и сословий, политические ошибки в управлении, распространение слухов и кривотолков, а также «пасквили и крамольные речи».

***Томас Гоббс*** (1588—1679) обосновал в «Левиафане» концепцию «войны всех против всех» как естественного состояния. Он считал главной причиной конфликта стремление к равенству, которое приводит к возникновению у людей одинаковых надежд, желание завладеть теми же объектами, необходимыми для самосохранения или получения удовольствия, а это превращает людей во врагов, порождает соперничество, недоверие и честолюбие.

**Новое время.** В данный период были популярны идеи ***Жан-Жака Руссо*** (1712—1778) об этапности всемирно-исторического процесса. Вначале существует «естественное состояние», когда люди свободны и равны, затем развитие цивилизации приводит к утрате состояния равенства, свободы и счастья и, наконец, заключив «общественный договор», люди вновь обретут утраченную гармонию общественных отношений, «вечный мир» и согласие. По мнению Ж.-Ж. Руссо, общественный договор возможен под жестким контролем народа, так как войны министрам нужны и добрую волю они не проявят. Поэтому «дело уже не в увещевании, а в принуждении».

Впервые конфликт как многоуровневое социальное явление был изучен в работе ***Адама Смита*** (1723—1790) «Исследования о природе и причинах богатства народов». В основе конфликта лежат деление общества на классы (капиталисты, земельные собственники, наемные рабочие) и экономическое соперничест-

во. Противоборство между классами А. Смит рассматривал как источник поступательного развития общества, а социальный конфликт, следовательно, как определенное благо человечества.

Немецкий философ ***Иммануил Кант*** (1724—1804) считал, что

> *состояние мира между людьми, живущими по соседству, не есть естественное состояние ... последнее, наоборот, есть состояние войны, т.е. если и не беспрерывные враждебные действия, то постоянная угроза. Следовательно, состояние мира должно быть установлено.*

Здесь просматривается связь с идеями Ж.-Ж. Руссо об «общественном договоре».

По мнению немецкого философа ***Георга Гегеля*** (1770—1831), главная причина конфликта кроется в социальной поляризации между «накоплением богатства», с одной стороны, и «привязанного к труду класса», — с другой. Будучи сторонником сильной государственной власти, Гегель выступал против смут и беспорядков внутри страны, расшатывающих государственное единство. Он считал, что государство представляет интересы всего общества и обязано регулировать конфликты.

Прусский военный теоретик ***Карл Клаузевиц*** (1780—1831) в труде «О войне» определил природу международного военного конфликта, предложив знаменитую формулу: «Война есть продолжение политики другими средствами». На протяжении всей истории международные военные конфликты являлись не биологической неизбежностью, не отклонением от нормы в курсе той или иной державы или проявлением своенравности монарха, а закономерным развитием тех процессов, которые шли внутри государств и на мировой арене до перерастания их в конфликт.

Проблема борьбы за существование занимала центральное место в учении английского биолога ***Чарльза Дарвина*** (1809—1902).' Содержание его теории биологической эволюции изложено в книге «Происхождение видов путем естественного отбора, или сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь», изданной в 1859 г. Главная идея этой работы сформулирована в самом названии — развитие живой природы осуществляется в условиях постоянной борьбы за выживание, что и составляет естественный механизм отбора наиболее приспособленных видов. В дальнейшем взгляды Ч. Дарвина получили развитие в некоторых социологических и психологических теориях конфликта.



## 1.2. Проблема насилия в религиозных умениях

Рассмотрение эволюции научных воззрений на конфликт показало, что отношение к миру и войне, согласию и насилию в истории человечества было неоднозначным. Противоречивость оценок насилия свойственна и для религиозных учений.

**Христианство.** Вопрос об отношении христианства к проблеме насилия сложен, а в некоторых аспектах неразрешим, поскольку в различных христианских культах позиции по данному вопросу оказывались противоположными. Если христианство в целом можно рассматривать как некое отражение мироумонастроения, которое характеризовало прежде всего европейского человека на протяжении многих веков, то ставить проблему таким образом правомерно. Можно говорить об отношении к насилию в рамках так называемой восточной традиции [67].

Противоречивое отношение к насилию содержится в священных книгах христиан — Ветхом и Новом заветах. В книге «Исход» Ветхого завета имеется однозначное утверждение о том, что Бог — муж брани. Встречаем мы и призыв к верующим прославлять Всевышнего силой. В свою очередь воззвание к Богу во время сражения приносило победу (См.: Библия, гл. V, п. 18—22).

Контент-анализ текста Библии, проведенный совместно с А.А. Калаевым, показал, что из 12407 понятий и категорий, входящих в Библию (Ветхий Завет и Новый Завет), 1909 в той или иной мере отражают проблему насилия (15,39%) и 1884 высказывания отражают положительную направленность категорий «мир», «согласие» и т.п. (15,18%). Наиболее часто употребляются категория «наказание» и производные от нее (25,9% от числа понятий группы «насилие»). Довольно часто встречаются слова «убить», «убивать» (20,8%), в которых отражается стремление действующих лиц к насилию, уничтожению Других. Часто используются призывы к возмездию (18%), нена-

висть и злоба к другим (13,3%); насилие, война, воевать (12%); бить, избить, отнять, присвоить (8,1%).

Среди категорий группы «мир» и «согласие» наиболее часто употребляются термины и фразы: «спасение» (23% высказываний), «протянуть руку ближнему», «поддержка», «оказать помощь» (26%); призывы к любви (20%). Сравнительно реже появляются такие понятия, как «прощение» (13%), «содействие» и «мир» (по 7,6%).

Полученные данные подтверждают противоречивость отношения Библии к проблеме «насилие —согласие».

Позднее появляется негативное отношение христианства к войнам. Об этом можно судить по запрещению Соломону строительства святого храма, «потому что пролил много крови на земле». Весьма символичен факт поручения его строительства человеку, руки которого не были обагрены кровью. Впоследствии была высказана уверенность в том, что народы перекуют мечи на орала, установят мир и гармонию.

Превращение христианской церкви из гонимой властями секты в государственную религию в Римской империи и некоторых других государствах породило противоречие христианских догматов. Оно проявлялось затем во всей последующей истории христианства. Став официальной идеологией, церковь не могла не поддерживать ведение войн, а порой и сама была их организатором. Апогеем трансформации пацифизма раннего христианства в защиту насилия явились крестовые походы XI—XIV вв., в ходе которых захватнические цели прикрывались религиозными лозунгами борьбы против «неверных», освобождения «фоба господня» и «святой земли» (Палестины).

По поводу деяний христианской церкви католический теолог Фома Аквинский писал:

> *Ч.то касается церкви, она исполнена милосердия и стремится обратить заблуждающихся; оттого она не тотчас осуждает, но после первого и второго увещевания, как учит апостол. Если же еретик и после этого продолжает упорствовать, церковь, не надеясь на его обращение, заботится о спасении других, устраняет его из церкви посредством отлучения, а затем предает его светскому судье, чтобы он устранил его из мира посредством смерти... Вели бы и все грешники были истреблены подобным образом, это не было бы противно волениям Ъожьим....*



Далеко не все христиане разделяли официальные позиции церкви. Этот период в истории христианства отмечен всплеском ересей, особенно в католичестве (братство францисканцев, анабаптисты, квакеры и др.), которые предприняли небезуспешные попытки вернуться к идеалам раннехристианского пацифизма.

В новейшее время к идеям отрицательного отношения к насилию обращается официальная католическая церковь, а в самое последнее время — также и православная. Это свидетельствует о трансформации христианской церкви, старающейся поспеть за изменяющейся жизнью. Если раньше можно было четко проследить различия между государственной религией и еретическими движениями, то сегодня создается мировоззренческий консенсус различных христианских течений, находящих точки соприкосновения по острым проблемам.

Ислам. Подобно христианству отношение ислама к конфликтам и насилию противоречиво. Суть исламской концепции мирового устройства заключается в многовариантности, которая обусловлена всемог/щей волей Аллаха. «А если пожелал твой Господь, — отмечается в Коране, — то Он сделал бы людей народом единым. А они не перестают разноголосить». В Священной Книге мусульман предписывается не выбирать верующим в Аллаха друзей из иудеев и христиан, стараться быть первым в добрых делах. Правоверным необходимо помнить об учении Аллаха как единственной надежной опоре жизни, не допускать принуждения к религии и вести борьбу за расширение геостратегического пространства ислама. Это связано с тем, что для мусульман «зло» воплощено в иноверии, мир для них делится на «дар аль-ислам» — обитель ислама и «дар аль-харб» — обитель войны, мир неверных.

Не исключает ислам военного насилия и между единоверцами. При этом каждый исповедующий ислам должен быть исполнен стремления примирить враждующие стороны. Если же это не удается, то необходимо сражаться на стороне справедливости и быть беспристрастным. На практике это приводит к жестоким столкновениям внутри исламского мира. Они особенно часты между двумя ветвями ислама — суннитами и шиитами.

Нынешнее поколение стало очевидцем многолетней войны между Ираном и Ираком, оккупации Ираком Кувейта, столкновений внутри Ливана, гражданских войн в Афганистане и других странах. В целом же официальный ислам связывает ненасилие с идеалом социальной гармонии и мирной жизни.

**Буддизм и** индуизм. Наиболее последовательными в оценке силовых и ненасильственных средств в мировоззрении и политике являются буддизм и индуизм. Основывающиеся на всеобщей любви людей, они не приемлют насилие, особенно — войну. В отличие от христианства и ислама, где Бог-творец рассматривается как первопричина всего сущего, буддисты и индуисты исходят из Вселенской жертвы как первопричины бытия. Перенеся тяготы Вселенской катастрофы и социальных потрясений, люди осознали никчемность борьбы друг с другом, отказались от человеческих пороков и добровольно встали на путь благодеяния и служения Богу. Поэтому в отличие от христианства, где Богу противопоставляется Сатана — абсолютное воплощение зла, в буддизме нет резкого противопоставления добра и зла.

По этой причине во многих восточных религиях нет цельной концепции по проблемам войны и мира. Лишь появление оружия массового уничтожения побудило приверженцев буддизма высказать более определенно свое отрицательное отношение к войне. По их убеждению, преодолеть это зло можно, строя свою жизнь на любви к ближнему, «ибо никогда в этом мире ненависть не прекращается ненавистью, но с отсутствием ненависти прекращается она» [67]. В этом заключается нравственный подход к предотвращению социальных конфликтов.

Кармический подход к недопущению конфликтов более характерен для индуизма. Он заключается в необходимости формирования положительной кармы общества, страны, которая состоит из индивидуальных карм.

## 1.3. Отражение конфликтов в искусстве и средствах массовой информации

Конфликт как явление, играющее ключевую роль в жизни человека и общества, во все времена находил свое место в художественно-образных формах отражения действительности. Литература, живопись, скульптура, музыка, танец, кино, театр, другие виды искусства всегда художественно отражали конфликты, влияли на формирование отношения к ним у зрителей, читателей, слушателей. С момента появления наскальной живописи и устно передаваемых легенд искусство служило мощным фактором духовно-практического освоения людьми конфликтов, влияло на их определение своего поведения.



Исследование факторов, влияющих на выбор человеком конфликтных или неконфликтных способов поведения в проблемных ситуациях социального взаимодействия выступает важнейшей задачей конфликтологии.

Очевидно, что использование искусства и СМИ в интересах профилактики конфликтов и их конструктивного разрешения — одно из весьма перспективных направлений повышения конфликтологической культуры российского общества. Включение данной проблематики в сферу интересов конфликтологии намного повышает практические возможности науки по изучению и регулированию прежде всего социальных конфликтов.

Художественное осмысление реальности не противостоит, а дополняет, усиливает и облегчает научный анализ проблемы конфликтов. Можно привести множество примеров, подтверждающих эту мысль. Любая область искусства оказывает влияние на понимание людьми сущности и роли конфликтов в их жизни, а также на формирование стереотипов поведения в проблемных ситуациях взаимодействия с окружающими. Приведем в качестве иллюстрации три поэтических образа, созданных гением прошлого века и двумя известными поэтами нынешнего столетия. Эти образы раскрывают восприятие российскими поэтами ситуации, сложившейся в прошлом, а также в начале и конце века, в котором им и нам было суждено жить.

*Свободы сеятель пустынный,*
*Я вышел рано, до звезды;*
*Рукою чистой и безвинной*
В *порабощенные бразды*
*Ђросал живительное семи —*
*Q-lo потерял и только время,*
*Ђлагие мысли и труды...*

*Ласитесb, мирные народы!*
*Вас не разбудит чести клич.*
*К чему стадам дары свободы?*
*Их должно резать или стричь.*
*(Наследство их из рода в роды*
*Ярмо с гремушками, да бич.*

*АС. Пушкин, 1823 г.*

*Век. мой, зверь мой, кто сумеет*
*Заглянуть в твои зрачки*
*U своею кровью склеит*
*Т>вух столетий позвонки.*

***О. Мандельштам, 1922 г.***

*Я устал от двадцатого века,*
*От его окровавленных рек.*
*U не надо мне прав человека,*
*Я давно уже не человек!*

***ВЫ- Соколов, 1989 г.***

В последние десятилетия резко возросла роль средств массовой информации как фактора, определяющего поведение людей, в том числе их конфликтность. Содержание, форма и динамика сообщений, передаваемых СМИ, оказывают заметное влияние на психические состояния людей, их отношение к окружающим. Данные, полученные в ходе общероссийского социологического исследования, показывают, что в результате просмотра информационных телевизионных передач («Новости», «Вести», «Сегодня» и др.) российские зрители испытывают и положительные, и отрицательные эмоции (табл. 1.1).

*Таблица 1.1.* ***Чувства, испытываемые зрителями при просмотре информационных телевизионных передач*** *(Хлопьев, 1996 г.)*

| Положительные эмоции | Процент опрошенных | Отрицательные эмоции | Процент опрошенных |
|---|---|---|---|
| Уверенность | 9,3 | Неуверенность | 57,2 |
| Надежда | 24,3 | Разочарование | 45,2 |
| Спокойствие | 7,1 | Тревога | 59,6 |
| Доверие | 13,7 | Обман | 50,8 |
| Гордость | 7,0 | Унижение | 50,5 |
| Интерес | 44,7 | Безразличие | 28,3 |
| Бодрость | 6,2 | Усталость | 57,9 |
| Защищенность | 3,4 | Беззащитность | 58,1 |
| Бесстрашие | 9,2 | Страх | 48,9 |
| В среднем | 13,9 | | 50,7 |

ohhmv *tZt* ПРИ просмотре информационных телевизионных передач телезрители испытывают чувства тревоги беззащитности, усталости и неуверенности. Очевидно, что эт„ чувства не могут не оказывать влияния на их поведение, в том числе и в конфликтных ситуациях.



Таким образом, искусство и средства массовой информации:

т оказывают мощное воздействие на формирование у всех людей установок, влияющих на их поведение в конфликтных ситуациях;
*т* влияют на понимание и оценку конфликтов самими конфликтологами, руководителями, политиками;
• помогают формировать у людей, начиная с детства, стереотипы конструктивного поведения в проблемных ситуациях социального взаимодействия.

## 9 1.4. Практические знания как источник конфликтологических идей

Одним из важных ненаучных источников конфликтологических идей являются практические знания. Они представляют собой накапливаемые в процессе жизни опытным путем и частично передаваемые от поколения к поколению сведения о принципах, способах и приемах поведения в предконфликтных и конфликтных ситуациях. Эмпирический индивидуальный и коллективный жизненный опыт, дающий рецепты оптимального поведения в конфликтах, безусловно должен быть объектом изучения конфликтологической науки. Скорее всего выбор конкретным человеком того или иного способа поведения в конфликте сегодня на 90% определяется его личным жизненным опытом и только на 10% — научными конфликтологическими знаниями.

Для усиления влияния конфликтологии на реальное поведение людей в проблемных ситуациях социального взаимодействия важно исследовать содержание накопленных в течение тысячелетий практических конфликтологических знаний. Такое исследование заметно расширит и углубит понимание конфликтов учеными. Вторая самостоятельная проблема — поиск путей коррекции обыденных конфликтологических знаний, приведение их в соответствие с научными знаниями о конфликтах.

Жизненный опыт российского народа, связанный с конфликтами, можно изучать различными способами. Традиции и специфику разрешения в России масштабных социальных конфликтов можно познать, знакомясь с историей страны. Народ-

ная мудрость, связанная с опытом поведения в межличностных конфликтах, аккумулируется в пословицах, поговорках, сказках. Собранные воедино, пословицы составляют свод суждений о жизни народа, систему точных характеристик, наблюдений и обобщений, сделанных людьми. В пословицах отражены и ошибочные толкования окружающего мира и истинные знания, которые постепенно накапливались и получили образное выражение. В пословицах ясно выражена оценка народом существующей действительности, его взгляд на жизнь и в том числе на конфликты. В.И. Даль отмечал, что пословица — это «суждение, приговор, поучение, высказанное обиняком и пущенное в оборот под чеканом народности...».

Многовековой человеческий опыт, закрепленный в произведениях искусства и в народной мудрости, не оставил без внимания ни одну важную проблему, в том числе и проблему взаимодействия людей, конфликты между ними. Достаточно вспомнить многочисленные поговорки и фразеологизмы: «Что за шум, а драки нет?»; «Полно браниться, не пора ль мириться?»; «Я тебе покажу кузькину мать!»; «Не рой людям яму, сам свалишься»; «Отольются кошке мышкины слезы»; «Нашла коса на камень»; «Начали гладко, а кончили гадко».

В словаре В.И. Даля помимо 200 ООО слов собрано 30 тысяч пословиц, поговорок, присловий и загадок. Поэтому он является вполне репрезентативным источником житейской мудрости, закрепленной в русском языке. При подсчете количества пословиц, идиоматических оборотов и метафор, характеризующих различные конфликтные ситуации и противоречия, в качестве ключевых слов взяты следующие — мир, согласие, брань, драка, ссора. Оказалось, что с ними связано свыше 700 соответствующих фразеологизмов. Среди них 21,2% имели ключевое слово «согласие»; 5,2% - «мир»; 14,3% - «ссора»; 52,7% - «драка»; 6,6% — «брань».

Анализ, проведенный авторами совместно с В. Мокриюком, показывает, что в пословицах и поговорках отражены многие стороны взаимодействия людей. Частое использование ключевого слова «драка» свидетельствует о том, что на обыденном уровне для разрешения противоречия применялись в основном методы силового воздействия. Это отражено в пословицах: «Чем ругаться, лучше собраться и подраться»; «Разорви тому живот, кто неправдою живет»; «Не все горлом, но и руками» (т. е. дракой); «Не говоря худого слова, да в рожу»; «Больше дерутся, так смирнее жи-



в ,> и тд. В 184 пословицах прослеживается открытый призыв к оаке противоборству, конфликту. «Горе горюй, а руками воюй»; «Вот тебе раз, другой бабушка даст»; «Бей своих — чужие будут бояться»; «Бей жену к обеду, а к ужину опять»; «Сам бей, а другим бить не давай» и др. Несколько меньшее количество (157) пословиц характеризует призыв к согласию, миру, осуждению драки, конфликта: «Замахнись, да не ударь»; «Подними руку да опусти, а сердце скрепи»; «Зла за зло не воздавай»; «Не бей Фому за Еремину беду»; «Ссора до добра не доводит»; «Сделав другу добро, себе жди того же».

Выявлено большое разнообразие в пословицах угроз, направленных на предупреждение конфликтных действий со стороны другого человека: «Берегись: я волос за волос поверстаю»; «Припомню я тебе доброхотство твое»; «Я ему задам чесу»; «Вавила, утирай рыло, проваливай мимо»; «Как хвачу, так запоешь суру с перехватом»; «Такую заушину дам, что трое суток в голове трезвон будет» и др.

Анализ русских пословиц и поговорок позволил установить, что 902 из них посвящены проблеме «насилие — согласие». Это говорит о важности проблемы в повседневной жизни. В этих пословицах и поговорках выявлено следующее распределение оценок насилия и согласия: одобрение насилия — 24,1%; осуждение насилия — 29,6%; призыв к насилию, ссоре, драке — 16,4%; одобрение согласия, мира — 9,1%; призыв к миру — 4,5%; нейтральное отношение к насилию, согласию — 16,3%. В целом в 40,5% пословиц и поговорок, отражающих отношение российского народа к проблеме «насилия — согласия», насилие одобряется, а в 43,2% — одобряется согласие. Следовательно,

**опыт народа примерно одинаково оценивает эффективность насилия и согласия в разрешении противоречий социального взаимодействия. В обыденном сознании не сформировано отрицательное**
V **отношение к насилию.**

В 92 фразеологизмах выделяются подмеченные народной мудростью точные сравнительные характеристики взаимоотношений людей и животных, их роль в конфликтах: «Сжалился волк над ягненком, оставил кости да кожу»; «Два кота в одном мешке не улежат»; «Не дразни собаку, и кусать не будет»; «Бодливой корове бог рога не дает»; «Как бы свинье рога, всех бы со свету сжила»; «Кобыла с волком мирилась, да домой не воротилась»; «Выжил, как ерш леща»; «Драчливый петух жирен не бывает».

Важной областью жизнедеятельности, в которой конфликтология может черпать ценные идеи, является практика ненасильственного разрешения социальных проблем. Подходы к решению проблемы ненасилия заложены в восточных и западных религиозных учениях. Одна из первых попыток их синтеза предпринята Л.Н. Толстым в его теории непротивления злу насилием. Продолжателем и в какой-то мере учеником Толстого считал себя М. Ганди. Толстовское непротивление злу насилием он заменил ненасильственным сопротивлением. Ганди продемонстрировал, что ненасильственное сопротивление может стать мощным средством прогрессивных общественных преобразований. В современных условиях движение в поддержку ненасилия приобрело мировое значение. Конфликтологи должны изучать опыт сторонников ненасилия и взаимодействовать с ними в движении к всеобщему ненасильственному миру [67].

Таким образом, практические конфликтологические знания содержатся в индивидуальном житейском опыте каждого человека. Именно они, как правило, определяют, какую стратегию поведения выберет человек в конкретном конфликте. Их исследование — важнейшая задача конфликтологии.

**1. Конфликтология - наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования. Научные конфликтологические знания должны быть не только результатом исследований учеными конфликтов. Они должны опираться на весь объем информации, накопленный о конфликтах в процессе длительной эволюции гуманитарных наук, имеющейся во всех религиозных учениях, в искусстве, культуре, общественно-политической практике, обыденных знаниях, используемых человеком в повседневной жизни.**

**2. Анализу конфликтов уделяли внимание многие мыслители, начиная с момента зарождения наук. Они отмечали как позитивную, так и негативную роль социальных конфликтов в жизни общества. По мере развития науки отрицательная оценка последствий конфликтов начинает несколько доминировать. В религиозных учениях, так же как и в практических знаниях, сложилось противоречивое отношение к конфликтам и насилию. Соотношение одобрения и критики насилия в провозглашаемых обществом принципах и реальной практике в ходе истории изменяется. Примерно в одинаковом количестве русских пословиц насилие и ненасилие оцениваются позитивно или негативно. В обыденном сознании не сформировано отрицательное отношение к насилию. Характер отражения проблемы конфликта в искусстве и средствах массовой информации влияет на поведение человека в реальных конфликтах.**

# История отечественной конфликтологии

**Сформировать обобщенное представление о становлении отечественной конфликтологии как науки дает возможность анализ публикаций по проблеме конфликта. Такой анализ может быть количественным и содержательным. Количественный и качественный подходы к анализу публикаций не противостоят, а дополняют друг друга. Количественный анализ позволяет выявить ряд тенденций в развитии конфликтологии, оценить характер междисциплинарных связей наук, исследующих конфликты, определить объективные критерии периодизации истории науки.**

## €^ 2.1. Историографический анализ

Первые отечественные публикации, посвященные проблеме конфликта, появились в начале 20-х годов. В них проблема конфликта впервые выделяется как самостоятельная, в названиях работ появляются само понятие «конфликт» и его производные. Библиографический поиск позволил выявить одиннадцать отечественных наук, занимающихся изучением конфликта [8]. К ним относятся военные науки, искусствоведение, исторические науки, математика, педагогика, политические науки, правоведение, психология, социобиология, социология и философия. Количественный анализ публикаций за 70 лет с момента выхода первой работы отечественного автора по проблеме конфликта дал возможность сформировать общее представление о характере печатных работ (табл. 2.1).

Анализ количества, характера и объема публикаций по проблеме конфликта показывает, что конфликтология как относительно самостоятельная наука существует в России с начала 90-х годов. К началу 1998 г. в стране защищено 22 докторских и 203 кандидатских диссертации. С 1924 по 1994 гг. включительно опубликовано более 311 книг, монографий, брошюр, 1712 статей

*Таблица 2.1. Общее количество публикаций по проблеме конфликта*

| Научные дисциплины | 1949—1997 | | | | 1924—1994 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Диссертации | | | | Книги, брошюры | | Статьи, тезисы | | Всего | |
| | Кандидатские | Докторские | Всего | % | Количество | % | Количество | % | Количество | % |
| Военные науки | — | — | — | — | 3 | 10 | 28 | 90 | 31 | 1,4 |
| Искусствоведение | 26 | 4 | 30 | 19,9 | 25 | 16,5 | 96 | 63,6 | 151 | 6,7 |
| Исторические науки | 19 | 2 | 21 | 12 | 34 | 20 | 119 | 68 | 174 | 7,7 |
| Математика | 2 | 2 | 4 | 7 | 19 | 32 | 37 | 61 | 60 | 2,7 |
| Педагогика | 17 | 1 | 18 | 13 | 17 | 12 | 105 | 75 | 140 | 6,2 |
| Политические науки | 18 | 5 | 23 | 7 | 40 | 12 | 267 | 81 | 330 | 14,7 |
| Правоведение | 21 | 1 | 22 | 17 | 29 | 23 | 79 | 60 | 130 | 5,8 |
| Психология | 46 | 3 | 49 | 8 | 68 | 12 | 479 | 80 | 596 | 26,5 |
| Социобиология | 9 | — | 9 | 9 | 7 | 7 | 80 | 84 | 96 | 4,3 |
| Социология | 17 | 2 | 19 | 5 | 49 | 13 | 312 | 81 | 380 | 16,9 |
| Философия | 28 | 2 | 30 | 19 | 20 | 13 | 110 | 68 | 160 | 7,1 |
| Всего | 203 | 22 | 225 | 10 | 311 | 13,8 | 1712 | 76,2 | 2248 | 100 |

в журналах и сборниках, а также глав и параграфов в книгах, посвященных проблеме конфликта. *Из истории науки известно, что многие дисциплины приобретали статус самостоятельных, имея менее солидную исследовательскую базу.*

Анализ данных, представленных в табл. 2.1, показывает, что в разных отраслях конфликтологии сложились различные тенденции в способах отражения получаемых знаний в печати. Так, если в искусствоведении и философии диссертации составляют соответственно 20% и 19% общего числа публикаций, то в социологии — лишь 5%, а в психологии и политических науках — 7—8%. Относительное количество публикаций в виде книг и брошюр наиболее велико в математике — 32%, меньше в социобиологии — 7%, а также военных науках - 10%.

Первая работа в данной области, обнаруженная авторами, была опубликована в 1924 г. Ее написали П.О. Гриффин и М.И. Могилевский [20]. Она носила в большей степени социологический характер и была посвящена трудовым конфликтам, а также порядку их разрешения.

Исследования конфликтов в отечественной науке сначала велись в рамках частных конфликтологических дисциплин: социологии конфликта, правоведения, психологии конфликта, математического анализа конфликта и др. Длительность исследования наукой проблемы конфликта влияет на качество и количество полученных знаний. Время, в течение которого проблема конфликта изучается как самостоятельная в частных конфликтологических науках, показано на рис. 2.1. Начало изучения конфликта в рамках конкретной дисциплины определялось по времени опубликования первых работ, посвященных данной проблеме.

Полученные данные показывают, что проблема конфликта носит выраженный междисциплинарный характер. Новая наука — конфликтология рождается не на стыке двух-трех научных дисциплин, как это обычно бывает. При формировании конфликтологии используются знания о конфликте, накопленные в рамках одиннадцати наук, являющихся фактически отраслями конфликтологии. Трудно назвать другое явление, которое вызывало бы устойчивый интерес у такого количества ученых, представляющих столь широкий спектр разных научных дисциплин.



| | |
|---|---|
| 1988 | Военные науки |
| 1972 | Политические науки |
| 1972 | Исторические науки |
| 1964 | Педагогика |
| 1951 | Философия |
| 1939 | Искусствоведение |
| 1934 | Социобиология |
| 1933 | Математика |
| 1930 | Психология |
| 1924 | Правоведение |
| 1924 | Социология |

**Рис. 2.1. Годы опубликования первых работ по проблеме конфликта**

На сегодняшний день различные науки по-разному продвинулись в изучении конфликта и внесли разный вклад в формирование междисциплинарной области знания - конфликтологии. Одним из объективных критериев относительной степени разработанности проблемы конфликта в конкретной науке может служить общее количество публикаций (рис. 2.2).

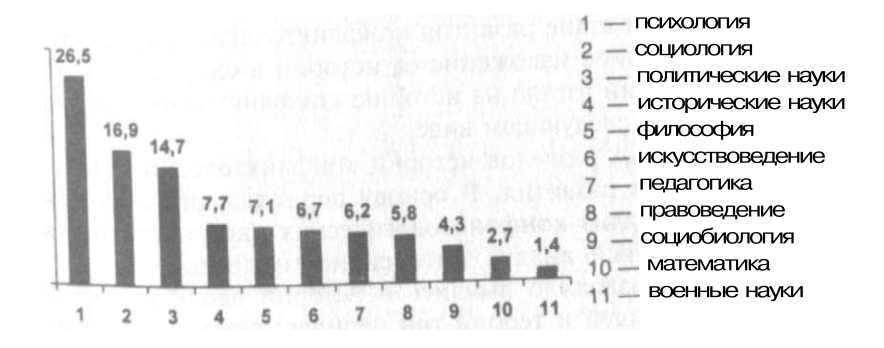



**Рис. 2.2. Общее число публикаций по проблеме конфликта**

Анализ представленных данных позволяет сделать вывод, что лидером среди наук, изучающих конфликт, является психология. то связано с той определяющей ролью, которую всегда играет человек в возникновении, развитии и завершении любых социальных и внутриличностных конфликтов. Однако лидирующее

положение психологии характерно только для отечественной конфликтологии. В западной конфликтологии наибольшее количество исследований проведено социологами.

Кроме психологов, наиболее значительный вклад в изучение конфликта внесли социологи и политологи. Представителями этих трех наук подготовлено 58% общего количества публикаций, имеющихся в одиннадцати науках, изучающих конфликт.

## 4Ь 2.2. Периодизация истории отечественной конфликтологии

История конфликтологии представляет собой раздел этой науки, решающий четыре основные задачи:

- изучение динамики развития знаний о конфликтах, опосредованное сменой стилей мышления конфликтологов;
- раскрытие взаимосвязей конфликтологии с другими науками;
- анализ взаимодействия конфликтологии и общества, а также самих конфликтологов;
- описание результатов деятельности и личностных особенностей конкретных ученых [70].

На современном этапе развития конфликтологии трудно дать целостное и подробное изложение ее истории в силу молодости науки. Однако общий взгляд на историю конфликтологии может быть представлен в следующем виде.

Одним из важных разделов истории конфликтологии является периодизация ее развития. В основу периодизации положен содержательный анализ конфликтологических идей и теорий, а также количественный анализ интенсивности проводимых исследований. Это позволило выявить в истории эволюции конфликтологических идей и теорий три периода, каждый из которых состоит из ряда этапов.

***/ период — до 1924 г.*** В течение этого периода конфликтологические идеи зарождаются и развиваются как практическое знание людьми принципов, правил и приемов поведения в реальных конфликтах. Проблема насилия и ненасилия, входящая в сферу интересов конфликтологии, достаточно глубоко прорабатывается в религиозных учениях. Проблема конфликта находит

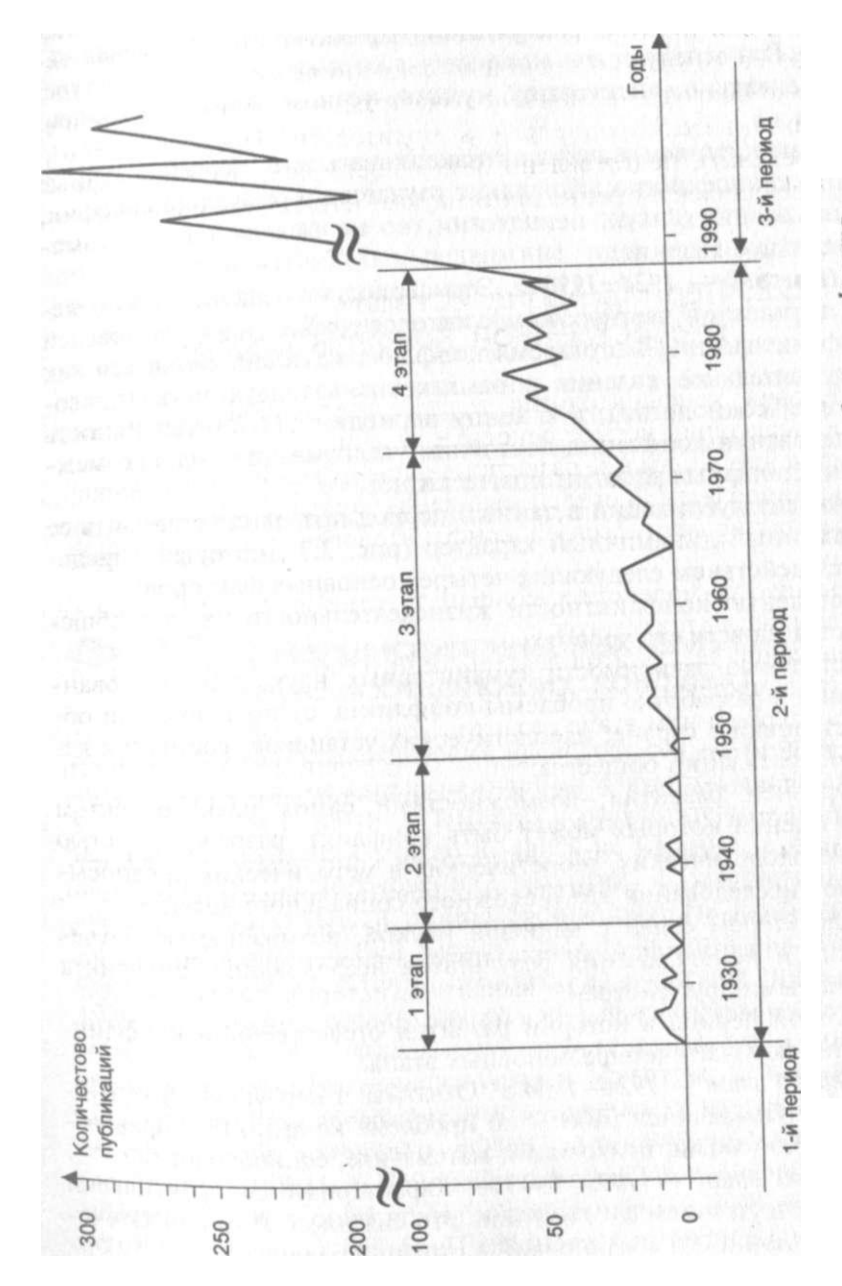



*Рис. 2.3. Динамика общего количества публикаций по проблеме конфликта*

отражение в искусстве и культуре. Уже на первых наскальных рисунках запечатлены различные конфликты, где участвовал че| ловек. В последующем конфликты отражаются в литературе, монументальном искусстве, музыке, устном эпосе, живописи,! кино и т.д.

В этот период начинают накапливаться и первые научные; знания о конфликтах. Конфликт изучается в рамках философии, права, военных наук, психологии, но не выделяется как самостоятельное явление.

***II период — 1924—1990*** *гг.* Это период зарождения, становления и развития частных конфликтологических наук - отраслей конфликтологии. В это время конфликт начинае'1 изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух наук (правоведение, социология), а к концу периода — 11. Интенсивность исследования конфликта постоянно увеличивается, однако междисциплинарных работ практически нет.

Анализ публикаций в данный период позволил установить **ее** выраженный динамичный характер (рис. 2.3), который определяется действием следующих четырех основных факторов:

- степенью конфликтности жизнедеятельности нашего общества на всех его уровнях;
- степенью зависимости гуманитарных наук, заинтересованных в разработке проблемы конфликта, от политической обстановки в стране, идеологических установок, состояния демократизации общества;
- уровнем развития, возможностями самих наук, объектом изучения которых может быть конфликт, разработанностью методологических, теоретических и методических предпосылок исследования этого сложного социального явления;
- характером связи с мировой наукой, возможностью изучения и использования результатов исследования конфликта учеными других стран.

Второй период в истории развития отечественной конфликтологии включает четыре основных этапа.

*Первый этап — 1924—1934 гг.* Охватывает первую «волну» публикаций. Появляются работы по проблеме конфликта в правоведении, социологии, психологии, математике, социобиологии.

*Второй этап — 1935—1948 гг.* Характеризуется практически полным отсутствием публикаций. Это связано с Великой Отечественной войной и обстановкой в стране в целом.



*Третий этап — 1949—1972* ***гг.*** Ежегодно публикуются работы по проблеме конфликта, защищаются первые 25 кандидатских диссертаций, исследования конфликта как самостоятельного явления начинаются в философии, педагогике, исторических и политических науках.

*Четвертый этап — 1973—1989* ***гг.*** Ежегодно публикуется не менее 35 работ по проблеме конфликта, защищаются первые докторские диссертации, из них три — по искусствоведению и по одной — в математике, педагогике, правоведении, психологии, политологии и философии.

***/// период — 1990 год — настоящее время.*** Появляются первые междисциплинарные исследования, конфликтология начинает выделяться в самостоятельную науку, наблюдается резкое увеличение ежегодного количества публикаций (от 60 до 250), ежегодно защищается от 1 до 4 докторских диссертаций, общее количество защищаемых диссертаций колеблется от 13 до 25 в год, создаются центры, группы по исследованию и регулированию конфликтов.

## 2.3. О междисциплинарных связях наук, исследующих конфликт

Качество конфликтологических исследований во многом зависит от характера междисциплинарных связей одиннадцати наук, изучающих конфликт. Именно в результате междисциплинарных исследований можно выявить не частные, а общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов. Объективно и разносторонне оценить характер междисциплинарных связей между частными конфликтологическими науками достаточно сложно. Ряд исследований в 1993—1996 гг. позволил сделать вывод, что *междисциплинарные связи между отраслями конфликтологии пока не усиливаются.* Подобная тенденция может быть оценена скорее всего как негативная |6].

Обобщенные данные о характере парных междисциплинарных связей наук, исследующих конфликт, представлены в табл. 2.2.

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет оцемить характер парных междисциплинарных связей любой науки, изучающей конфликт. Относительно широкие междисцип-

линарные связи существуют у философов и социологов, которые используют при изучении конфликта работы представителей всех других наук, за исключением социобиологии. Относительно часто обращаются к результатам исследований конфликта в других областях знаний психологи, политологи, правоведы. В то же время социобиологи и математики сегодня работают полностью изолированно, опираясь только на знания, имеющиеся в своих науках.

В табл. 2.3 представлены обобщенные данные использования диссертантами печатных источников в своей и других науках, а также публикаций, имевшихся во всех науках на момент защиты.

Анализ данных, представленных в табл. 2.2 и 2.3, позволяет сделать выводы, что в настоящее время важнейшей задачей является существенное усиление междисциплинарных связей и внутридисциплинарного взаимодействия у конфликтологов. Интеграция отраслей конфликтологии должна осуществляться на основе *принципа равенства всех частных конфликтологических наук.* Вместе с тем роль системообразующей науки в настоящее время объективно играет психология. Это определяется следующим:

- психология является единственной наукой, изучающей все типы конфликтов;
- объектом психологии выступает реальный человек, являющийся центральным звеном конфликтов всех уровней;
- психологи занимают выраженное лидирующее положение по объему исследований конфликтов;
- только в психологии в 1992 г. поставлена, а затем проработана проблема формирования конфликтологии на стыке одиннадцати отраслей знаний.

*Таблица 2.2.* **Парные междисциплинарные связи наук, исследующих конфликты**

| *Науки, изучающие конфликт* | *Использование диссертантами публикаций, имеющихся в своей и других науках (%)* | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Искусствоведение* | *Исторические науки* | *Математика* | *Педагогика* | *Политология* | *Правоведение* | *Психология* | *Социобиология* | *Социология* | *Философия* |
| Искусствоведение | 15,9* | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,0 |
| Исторические науки | 0 | 7,4 | 0 | 0 | 2,8 | 0,2 | 0 | 0 | 0,2 | 0,2 |
| Математика | 0 | 0 | 6,2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Педагогика | 0 | 0 | 5,0 | 12,2 | 0 | 0 | 9,3 | 0,4 | 4,1 | 3,4 |
| Политология | 0 | 2,8 | 0,7 | 0 | 7,6 | 0,5 | 0,1 | 0 | 1,3 | 0,6 |
| Правоведение | 0 | 0,4 | 0 | 0 | 3,1 | 8,8 | 0 | 0 | 0,1 | 0,2 |
| Психология | 0 | 0 | 1,5 | 11,1 | 0 | 0,8 | 13,4 | 0,3 | 3,1 | 3,6 |
| Социобиология | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9,3 | 0 | 0 |
| Социология | 0,2 | 0,3 | 1,2 | 0,9 | 1,8 | 1,1 | 2,7 | 0 | 7,3 | 4,9 |
| Философия | 2,2 | 0,5 | 2,4 | 1,8 | 2,2 | 0,6 | 1,7 | 0 | 3,7 | 9,5 |

* В диссертациях по искусствоведению в списках литературы в среднем приводится 0,2% общего количества публикаций по проблеме конфликта, имевшихся в остальных девяти науках на момент защиты диссертаций.

Таблица 2.3. **Обобщенная характеристика междисциплинарных наук, исследующих конфликты**

| Науки, изучающие конфликт | Использование публикаций своей науки | Использование публикаций всех других наук, % | Использование авторами других наук публикаций данной науки | Использование всех публикаций, % |
|---|---|---|---|---|
| Искусствоведение | 15,9 | 0,2* | 0,3 | 1,7** |
| История | 7,4 | 0,4 | 0,4 | 1,1 |
| Математика | 6,2 | 0 | 1,3 | 0,6 |
| Педагогика | 12,2 | 2,5 | 1,5 | 3,4 |
| Политология | 7,6 | 0,7 | 1,1 | 1,4 |
| Правоведение | 8,8 | 0,4 | 0,4 | 1,3 |
| Психология | 13,4 | 2,3 | 1,5 | 3,4 |
| Социобиология | 9,3 | 0 | 0,1 | 0,9 |
| Социология | 7,3 | 1,5 | 1,4 | 2,0 |
| Философия | 9,5 | 1,7 | 1,6 | 2,5 |
| В среднем | 9,8 | 1,0 | 1,0 | 1,8 |

* В диссертациях по искусствоведению в списках литературы в среднем приводится 0,2% общего количества публикаций по проблеме конфликта, имевшихся в остальных девяти науках на момент защиты диссертаций.

** В диссертациях по искусствоведению в списках литературы в среднем приводится 1,7% общего количества публикаций, имевшихся во всех десяти науках, изучающих конфликт на момент защиты диссертаций.



## Выводы

1. **Количественный и качественный подходы к анализу публикаций по отечественной конфликтологии не противостоят, а дополняют друг друга. Первые отечественные публикации, непосредственно посвященные проблеме конфликта, появились в 1924 г. Сегодня исследованием конфликта занимаются одиннадцать наук: военные науки, искусствоведение, исторические науки, математика, педагогика, правоведение, психология, социобиология, социология и философия. По проблеме конфликта защищено 225 диссертаций, опубликовано более 311 книг и брошюр, а также более 1712 статей.**

   **Лидирующее положение в изучении конфликта сегодня занимают психология, социология и политология. Представителями этих наук подготовлено 58% публикаций их общего количества.**

2. **История отечественной конфликтологии включает три периода, каждый из которых состоит из ряда этапов. I период - до 1924 г. - зарождение и развитие конфликтологических идей в практических знаниях, религиозных учениях, искусстве и культуре, появление первых научных воззрений на конфликт; II период - 1924-1990 гг. - становление частных конфликтологических наук. Он включает четыре этапа. III период - после 1990 г. - выделение конфликтологии как междисциплинарной области одиннадцать наук в самостоятельную науку.**

3. **Установлено, Что междисциплинарные и внутридисциплинарное взаимодействия у конфликтологов исключительно слабы. Исследуя конфликты, авторы диссертаций используют примерно 10% общего количества публикаций, имеющихся по проблеме на момент защиты диссертаций в той науке, которую они представляют. Доля использования публикаций, имевшихся на момент защиты диссертаций, в других науках, изучающих конфликт, составляет около 1%. Авторы диссертаций указывают в списке литературы 1,8% публикаций, имевшихся на момент защиты диссертаций во всех науках.**

   **Междисциплинарные связи у отраслей конфликтологии до 1996 г. не имели тенденции к усилению. Важнейшей задачей всех конфликтологов является более широкое знакомство с результатами работы коллег во всех одиннадцати отраслях конфликтологии.**

# Отрасли отечественной конфликтологии

**Каждая из одиннадцати отраслей знаний, изучающих конфликт, прошла свой путь развития и внесла весомый вклад в становление науки о конфликтах. Именно эти знания легли в основу междисциплинарной науки — конфликтологии.**

## 3.1. Проблема конфликта в военной науке

Как это ни парадоксально звучит, военная наука — самая молодая отрасль научных знаний, которая изучает проблему конфликта, выделяет ее как самостоятельную. Первая работа военного ученого на эту тему опубликована в 1988 г. Это журнальная статья Е. Долгополова, посвященная военным аспектам региональных конфликтов (рис. 3.1).

*Рис.3.1. Динамика количества публикаций по проблеме конфликта по военным наукам*



Почему же столь поздно по сравнению с другими отраслями знаний военная наука обратилась к изучению конгрликта? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо обратиться к предмету исследования военной науки. Как следует из «Военного энциклопедического словаря», «основным предметом военной науки является вооруженная борьба в войне» [18]. Поэтому закономерно, что до конца 80-х годов в военной науке приоритетное значение отводилось категории «война». Война рассматривалась как общественно-политическое явление, представляющее собой борьбу государств, наций, социальных фупп, ведущуюся средствами вооруженного насилия.

В конце 80-х годов в военной науке появилась необходимость введения понятия «военный конфликт», а следовательно, возник вопрос о соотношении категорий «война» и «военный конфликт». Война стала рассматриваться как сложное социальное явление в едином спектре военных конфликтов различной интенсивности.

В исследованиях проблемы конфликта военными учеными выделяются несколько направлений:

- *Разработка теории собственно военного конфликта* — его сущность, классификация, соотношение войны и военного конфликта, управление конфликтом, факторы эскалации конфликта и т.д. (С.Богданов);
- *Роль и место армии в вооруженных конфликтах (Ъ.Чебан);*
- *Стратегические вопросы подготовки и действий вооруженных сил в военных конфликтах* (А.Касюк);
- *Действия видов и родов войск в военных конфликтах* (В.Дубров);
- *Влияние военных конфликтов на разные аспекты жизнедеятельности общества* (Ю.Седов).

## 3.2. Изучение конфликтов в искусствоведении

Р. Льюс и X. Райфа открывают монографию «Игры и решения» словами [50]:

> Во *всей мировой литературе столкновение интересов было одной из главных тем; возможно, по вниманию,*

*которое ей уделялось, с ней сравниллы лишь* ***тел1Ы*** *Ъога, любви и внутренней борьбы.*

Эти темы невозможно раскрыть без анализа противостояния добра и зла, внутренних переживаний и исканий, скрытого и явного противоборства. Поэтому категория конфликта является одной из центральных в искусствоведении.

Разработка художественного конфликта в искусствоведении началась с конца 30-х годов. В последних статьях А.М. Горького можно уже встретить термин «конфликт» наряду с традиционными «драматический», «драма». Первая работа по проблеме конфликта опубликована в 1939 г. в журнале «Театр». Это статья Б. Рейха «Гегель в драматическом конфликте». Пик публикаций приходится на 50-е годы, когда в советском искусстве был объявлен бой «теории бесконфликтности». В 1948—1952 гг. в журнале «Театр» шла дискуссия о целесообразности рассмотрения конфликта в художественном произведении. «Быть конфликту!» — таков итог дискуссии.

Искусствоведение в своих творческих исканиях было связано с внутриполитической ситуацией, складывающейся в стране. Как только прозвучали слова Г.М. Маленкова в отчетном докладе ЦК XIX съезду партии о том, что «наша советская литература и искусство должны смело показывать жизненные противоречия и конфликты, уметь пользоваться оружием критики — одним из действенных средств воспитания», появились статьи о проблеме конфликта в литературе, театре, кино и т.д. Для искусствоведов изучение проблемы конфликта не явилось временной кампанией и до 1983 г. наблюдался устойчивый интерес к этому явлению в искусстве (рис. 3.2).

Конфликт изучается в различных видах художественного творчества: литературе (А.Г. Погребный), театре (В.А. Сахновский-Панкеев), кино (Н.В. Крючечников), музыке (И.К. Демина), изобразительном искусстве (Л.В. Мочалов).

Можно выделить несколько подходов к изучению конфликта в искусствоведении.

- Исследование художественного конфликта как частного момента искусства, где структурной единицей анализа берется одно или несколько произведений, в границах которых конфликт раскрывается как компонент предметно-тематического, структурно-композиционного среза.



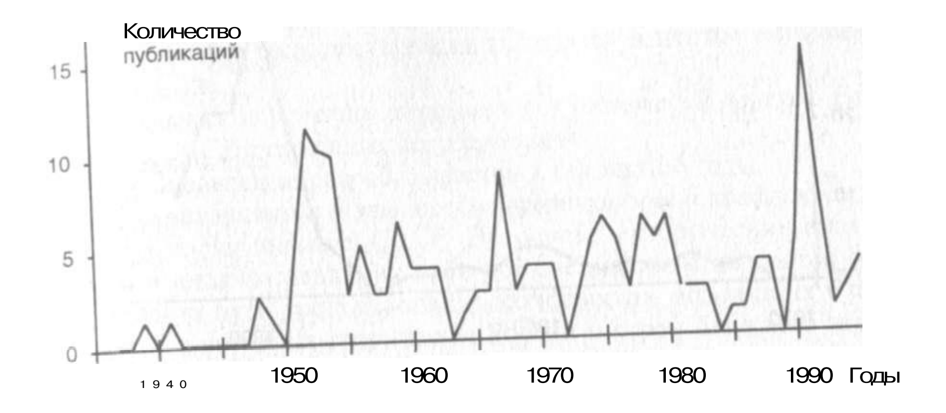



*Рис.* ***3.2. Динамика количества публикаций по проблеме конфликта по искусствоведению***

- Анализ конфликта как основы проявления общих для вида или жанра процессов. Здесь наблюдается более высокий уровень абстракции.
- Философское рассмотрение художественного конфликта как эстетической категории (см. § 3.11).

## 3.3. Исследование конфликта в исторических науках

Исторические науки приступили к изучению проблемы конфликта в начале 70-х годов (рис. 3.3). В 1972 г. были опубликованы монография А.И. Власова и коллектива авторов по проблеме международного конфликта. История фактически изучала войны и конфликты между государствами многие столетия (например, работы Геродота, Ксенофонта, Тацита, Фукидида и других античных историков). Однако понятие «конфликт» вводится в научный оборот только в 70-е годы нашего столетия.

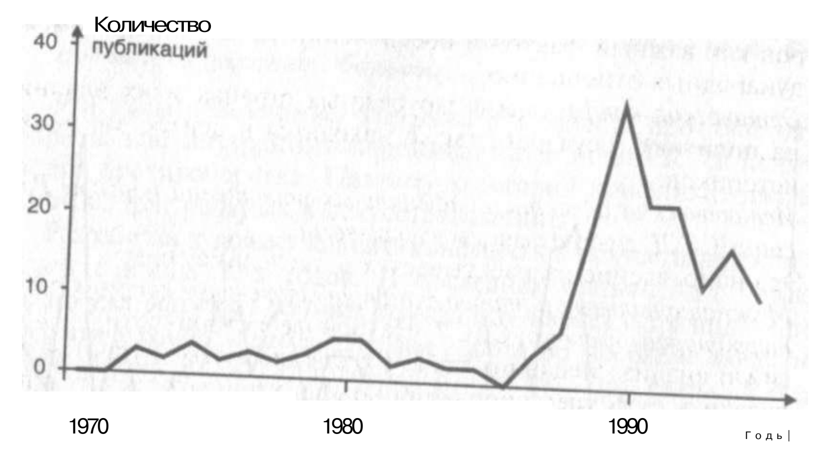



*Рис. 3.3.* ***Динамика количества публикаций по проблеме конфликта по историческим наукам***

В исторической науке конфликт исследуется по нескольким направлениям.

- *Международные конфликты* в целом. Работы носят аналитический, обобщающий характер. На основе значительного фактологического материала выявляются закономерности возникновения и развития различных международных конфликтов, возможные тенденции в развитии отношений между государствами.
- *Региональные конфликты,* где основными субъектами противодействия выступают развивающиеся страны. Около одной трети всех публикаций приходится на это направление.
- *Конфликты на Ближнем Востоке* выделяются в особое направление. Доля этих публикаций составляет более 20% общего количества работ по проблеме конфликта по истории. Издано четыре библиографических указателя книг и журнальных статей на русском и иностранных языках по проблеме ближневосточного конфликта (1976; 1976; 1982; 1989).
- *Развитые страны и конфликты в Третьем мире.* Это направление представлено работами, в которых анализируется политика США, Великобритании, Франции, Германии, а также блока НАТО по отношению к региональным конфликтам различной интенсивности.
- *Роль ООН и других международных организаций в урегулировании международных конфликтов* рассматривается рядом авторов как важный фактор в обеспечении стабильности в международных отношениях.
- *Этнические конфликты* в зарубежных странах и их влияние на политику государств также находятся в центре внимания историков.
- *Исторические аспекты конфликтных отношений царской России и СССР с соседними государствами.*

Это направление разрабатывается в последние годы.

- *Межнациональные и этнические противоречия и конфликты на территории бывшего СССР.* На основе исторических аналогий и анализа недавних событий специалисты пытаются определить пути урегулирования конфликтов, возникших в последнее время на территории России и стран ближнего зарубежья.



## 3.4. Математические модели конфликтных явлений

Своим возникновением «математика конфликта» в основном обязана теории игр. Ее основы сформулированы американскими математиками Дж. фон Нейманом и О. Моргенштерном в 1944 г. Их работа на русский язык переведена в 1970 г. Теория игр дала толчок развитию многих направлений в теории принятия оптимальных решений.

Впервые в нашей стране попытка математического подхода к описанию конфликтного взаимодействия живых систем была предпринята русским ученым Г.Ф. Гаузе. Используя теоретические выводы итальянского математика Вито Вольтерры относительно конкуренции двух биологических видов за общее место в микрокосмосе, Г. Гаузе впервые в мире в 1932 г. провел экспериментальные исследования, результаты которых изложил в своих работах в 1933—1934 гг.

В историческом плане можно условно выделить четыре периода в изучении проблемы конфликта в математических науках:

*1-й период: 1933—1934 гг.* (работы Г.Ф. Гаузе).

*2-й период: 1965—1974 гг.* Проблема конфликта разрабатывалась на основе теории игр. В этом направлении работали

Н.Н. Воробьев, В.М. Гаврилов, В.Ф. Крапивин и др. Состоялись три Всесоюзные конференции по теории игр, где рассматривалось математическое моделирование конфликта. Оригинальные идеи были выдвинуты в работах В.А. Лефевра и Г Л. Смоляна. В эти годы опубликовано 26 работ.

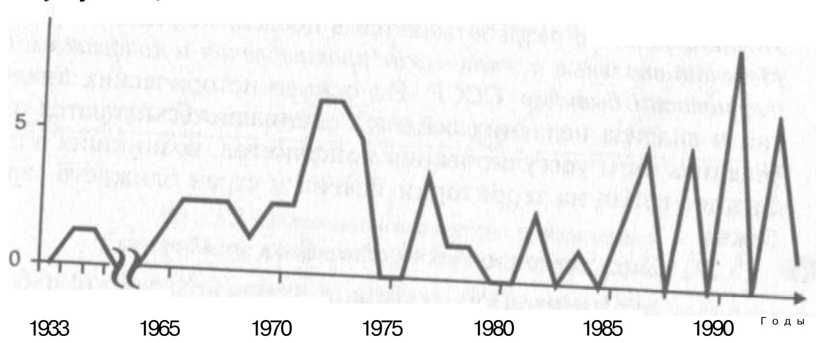



*Рис. 3.4.* ***Динамика количества публикаций по проблеме конфликта по математике***

*3-й период: 1975—1985 гг.* Характеризуется эпизодическими публикациями. Издано несколько монографий (В.В. Дружинин, Д.С. Конторов, В.В. Павлов), всего опубликовано семь работ. Спад интереса к разработкам математических вариантов решения конфликтных ситуаций объясняется снижением интереса к теории игр вообще. Надежды на то, что с помощью классической теории игр удастся решить сложные конфликты в различных системах, включая социальные, не оправдались. Жизнь оказалась намного богаче, сложнее и многообразнее предложенных математических формул. Однако применение математических моделей к решению частных проблем в экономике, бизнесе, спорте и т.п. вполне оправдано и обеспечивало возрастание интереса математиков к конфликту в последующее десятилетие.

*4-й период: 1986 г. — настоящее время.* Наблюдается оживление интереса к математическому моделированию конфликтов. Состоялся семинар ВЦ АН Армении по проблеме «Математическое и программное обеспечение конфликтного управления». Издано несколько работ в ВЦ РАН (А. Барабаш, В. Иванилов, Ю. Павловский, С. Терентьев и др.). Защищены



первые диссертации: 2 докторские и 2 кандидатские. Всего опубликовано 24 работы.

Рассматривая содержательный аспект математического анализа конфликта, выделяют несколько направлений:

- *Разработка универсальных математических моделей разрешения конфликтных ситуаций,*
- *Функционирование сложных систем в конфликтных ситуациях.*
- *Конфликты в технических эргатических системах,* т. е. системах типа «человек — машина».
- *Разработка различных математических моделей взаимоотношений типа «хищник — жертва»,* т. е. в биологических системах.
- *Оптимизация поведения человека в конфликте.*

## 3.5. Особенности изучения конфликтов в педагогике

Интерес к противоречиям в процессе воспитания детей, отклоняющемуся поведению в дошкольном возрасте начал формироваться в отечественной педагогике в 20 — 30-е годы. Он нашел проявление в исследованиях Л.С. Выготского, А.С. Залужного и др. В педагогических трудах того времени рассматривались общие вопросы трудного детства без акцентирования внимания на проблеме конфликта.

В 1964 г. появляется статья Б.Т. Лихачева «О конфликте в детском коллективе», где автор анализирует причины конфликтов среди детей и позиции педагога по отношению к ним. В журнале «Воспитание школьников» в этот период обсуждались причины конфликтов в школьных коллективах.

К середине 70-х годов интерес педагогов к конфликтам растет, но в последующие годы эта тенденция не получает развития. Для второй половины 80-х годов характерно увеличение ежегодного количества работ по данной тематике (рис. 3.5).

В настоящее время основное внимание в педагогике направлено на изучение следующих вопросов.

- *Конфликты в коллективах школьников,* пути их предупреждения и разрешения. Ряд авторов рассматривают конфликт как средство выявления и формирования нравственной зрелости подростка (В.М. Афонькова, Е.А. Тимоховец).

*конфликтов, их причины в педагогических коллекти-*
Ш Т ^ т rf* учитслями, тзк и межд у ДиректоромТколы ( Коiir пдчиненными <Б С - Алишев, Т.Д. Чистякова),

Рис. 3.5. **Динамика количества публикаций по проблеме конфликта по педагогике**

- *Анализ педагогических условий профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в звене «учитель — родитель»* (Ш.М. Дундуа).
- *Исследование подготовки будущих учителей к разрешению конфликтов* (Г.М. Болтунова).

Конфликты также изучаются в военной педагогике, педагогике семейного воспитания. Есть ряд работ, посвященных конфликтам в спорте.

## 3.6. Исследование конфликтов в политологии

С начала 70-х годов проблема конфликта начинает разрабатываться представителями политических наук: политологии, политической истории, международных отношений и внешней политики государств'. В динамике публикаций по проблеме

ленер^Э^ГцГ^Гиж^Гв 113„„3 ПОЛИтмческтм " тм*тм<"* Г. Ваген-
блематика о д Т о " ф л тм психологическая про-



конфликта в политической науке можно выделить два периода: 1969—1985 гг. и 1986 г. — настоящее время. Первый характеризуется небольшим количеством ежегодных публикаций, в основном это работы, подготовленные представителями научного коммунизма и специалистами-международниками. Второй период характеризуется бурным ростом числа публикаций, ежегодно издаются десятки работ (рис. 3.6).

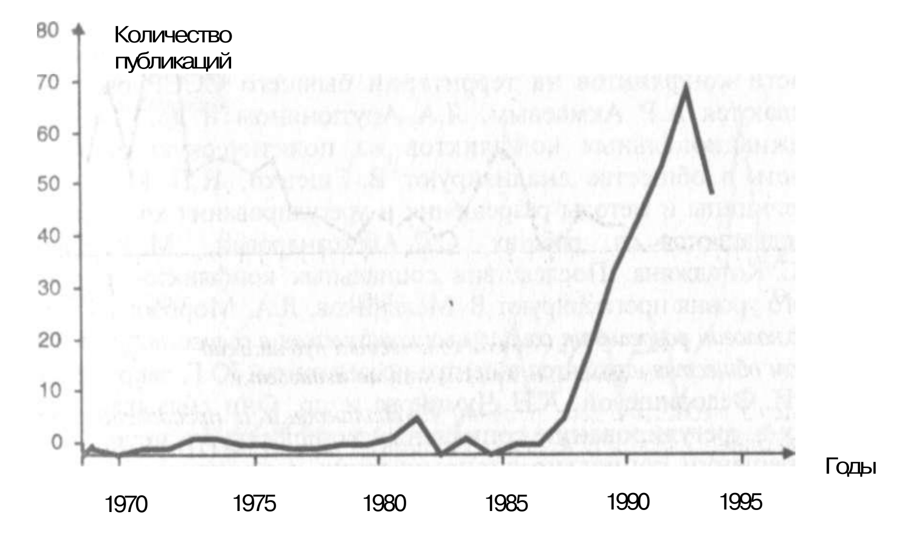



Рис. 3.6. **Динамика количества публикаций по проблеме конфликта по политическим наукам**

Среди направлений исследований выделяются следующие;

- *Международные конфликты современности.* Здесь можно отметить работы Э.И. Скакунова, Д.М. Фельдмана. Критический анализ западных прогнозов и вариантов решения международных конфликтов дается в работах СИ. Алпатова, Н.И. Дорониной, Р.С. Селигеева и др.
- Ряд авторов (И.Н. Арцибасов, ВД. Булавин, С. Игнатьев) в своих работах рассматривают *военно-политические аспекты международных конфликтов.*
- *Роль и место сверхдержав в конфликтах* находится в центре внимания исследований, выполненных И.Д. Звягельской, В.В. Журкиным и др.

- *Анализ причин и возможностей урегулирования конкретных региональных конфликтов* предлагается в публикациях Н.Б. Банцекина, О.В. Левина. Методологические основы процесса урегулирования региональных конфликтов разрабатывают В.В. Журкин, В.А. Кременюк, И.Н. Куклина.
- В последние года политологи исследуют *конфликты в межнациональных отношениях.* Рассмотрению причин возникновения межнациональных конфликтов посвящены работы Л.А. Баисовой, Л.М. Дробижевой, Н.П. Настасюк, А.Б. Элебаева и др. Особенности конфликтов на территории бывшего СССР рассматриваются АР. Акмаевым, Л.А. Арутюняном и др. Влияние межнациональных конфликтов на политическую стабильность в обществе анализируют В. Ещенко, Н.П. Медведев. Принципы и методы разрешения и урегулирования конфликтов предлагаются в работах СЛ. Александровой, М. Иордана, Г.С. Котаджяна. Последствия социальных конфликтов различного уровня прогнозируют В. Мельников, Л.А. Морозова и др.
- *Технологии разрешения социальных конфликтов в современном российском обществе* находятся в центре исследований Ю.Г. Запрудского, О.И. Федорищевой, А.Н. Чумикова и др. Они связывают успех в урегулировании социальных конфликтов с прогрессом в решении социально-экономических и политических проблем нынешнего российского общества.

*Социальные конфликты и религия.* В этом направлении работают Д.Б. Малышева, М.И.Одинцов, Д.Е. Фурман. Последним подготовлен ряд работ, в которых анализируется влияние религиозных течений в США на формы выражения и характер протекания социальных конфликтов в этой стране в период 60—70 годов.

## 3.7. Конфликт как объект исследования в правоведении

Наряду с социологами трудовыми конфликтами в 20-е годы занимались специалисты, работающие в области права. Особенностью работ того времени является их прикладной характер. Издавались значительными тиражами законы о порядке разрешения трудовых конфликтов, разъяснения о примирительно-



' третейском порядке рассмотрения и разрешения конфликтов, сборники задач, различные руководства.

В последующие 30 лет правоведы вообще не обращались к проблеме конфликта. С конца 50-х годов появляются работы, посвященные правовым аспектам международных конфликтов. С начала 70-х годов наблюдается усиление интереса правоведов к проблеме конфликта (рис. 3.7).

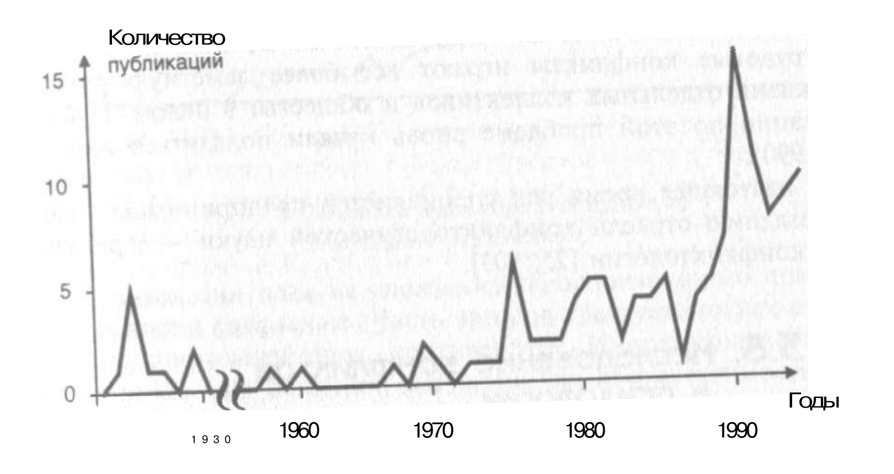



*Рис. 3.7.* ***Динамика количества публикаций по проблеме конфликта по правоведению***

В числе основных проблем, рассматриваемых в этой области науки, можно выделить следующие.

- *Международно-правовые аспекты* конфликтов изучают И.Н. Арцибасов, С.А. Егоров и др. Внутренние конфликты с точки зрения международного права являются объектом исследований И.П. Блищенко, Ю.Е. Чехарина. Проблемы мирного разрешения международных споров (конфликтов) раскрываются в работах Л.Н. Анисимова, Б.М. Клименко, Э.А. Пушмина.
- *Конфликтные ситуации в деятельности правоохранительных органов* анализируются О.Я. Баевым, Н. Барановским, А.Н. Олейником и Др. (повседневная деятельность работников милиции, предварительное следствие и т.п.).

При рассмотрении *конфликта как причины преступления* или способа преступного поведения можно выделить:

а) работы теоретического характера;

б) криминологическое изучение конфликтных ситуаций в сфере семейно-бытовых отношений;

в) конфликтное поведение в молодежной среде как криминогенный фактор;

г) конфликт норм поведения.

- *Правовые нормы разрешения трудовых конфликтов.* Основное количество публикаций приходится на 20-е годы. Сегодня трудовые конфликты играют все более заметную роль в жизни отдельных коллективов и общества в целом. Публикации по этой проблеме вновь начали появляться лишь с 1990 г.

В настоящее время ряд специалистов предпринимают шаги по созданию отрасли конфликтологической науки — юридической конфликтологии [25, 103].

## 3.8. Исследование конфликтов в психологии

По количеству публикаций психология занимает выраженное лидирующее положение среди отраслей конфликтологии. Более четверти публикаций по проблеме конфликта подготовлено психологами (см. табл. 2.2).

Динамика публикаций представлена на рис. 3.8.

При содержательном анализе психологической литературы авторы исходили из логики понятийной схемы описания конфликта. Такой подход в отечественной психологии предложен Л.А. Петровской [63]. Ею выделены четыре категориальных группы: структура конфликта, его динамика, функции и типология. Нами были предложены семь [4], а затем — одиннадцать групп понятий в психологическом анализе конфликта [7]. К ним отнесены: сущность конфликта; его генезис; эволюция конфликта; классификация; структура; динамика; функции; информация в конфликте; предупреждение; разрешение конфликта; методы диагностики и исследования конфликта.



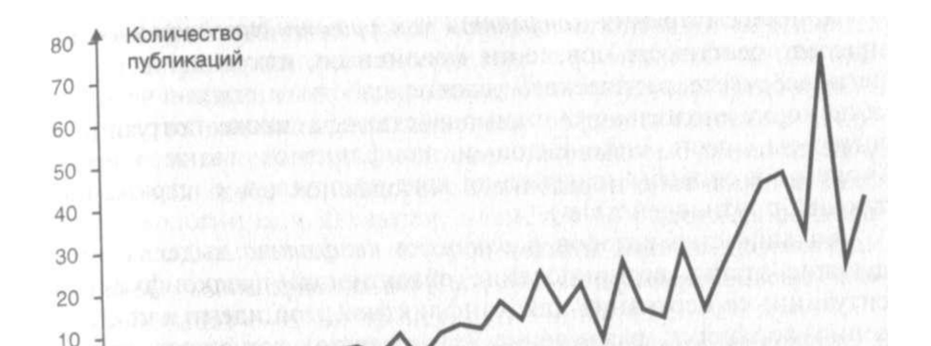



*Рис. 3.8* ***Динамика публикаций по проблеме конфликта в психологии***

В психологии пока не сложилось общепризнанного понимания *сущности конфликта.* Часть авторов трактует его как столкновение, противодействие, противоречие. Иногда конфликт понимается как вид общения, ситуационная несовместимость, ситуация ненайденного выхода, тип конкурентного взаимодействия. Среди сущностных черт конфликта выделяют: наличие противоречия между субъектами; их противодействие; негативные эмоции по отношению друг к другу.

Среди *причин конфликтов* выделяют субъективные и объективные. Конкретный конфликт происходит в силу действия тех и Других причин. Психологов интересуют субъективные причины.

Проблема *эволюции конфликта* поставлена одним из авторов несколько лет назад [4]. Эволюция предположительно имеет девять видов: макроэволюция; межвидовая; внутривидовая у животных; в онтогенезе у животных; в антропогенезе; общественно-историческая; эволюция конфликтов в XX в.; в онтогенезе человека; эволюция конкретных конфликтов.

Наличие многих общих и частных классификаций конфликта говорит о том, что их может быть столько, сколько различных сторон выявляет в нем психология. К признакам, на основе которых предлагаются различные типологии, относятся: объект конфликта; особенности сторон; длительность; функции; формы проявления; тип отношений; последствия и т.п.

К *структурным компонентам конфликта* относят объект и предмет конфликта, личности оппонентов, ситуацию в стране, регионе, месте жительства, условия работы и жизни человека, обстановку социального взаимодействия, а также потребности, интересы, цели оппонентов и конфликтное взаимодействие (приемы и способы воздействия друг на друга, т. е. стратегию и тактику противодействия).

Большинство авторов в *динамике конфликта* выделяют следующие этапы: возникновение объективной предконфликтной ситуации; ее осознание как конфликтной; инцидент или собственно конфликт; разрешение (завершение) конфликта; послеконфликтная ситуация.

*Функции конфликта* делят на конструктивные и деструктивные. Обычно конфликт несет в себе и то, и другое, поэтому его оценивают по тому, какое начало преобладает. Функциональность конфликта по мере его развития может изменяться в сторону положительных или отрицательных последствий.

*Информация в конфликте* представлена главным образом информационными моделями конфликтной ситуации, которые имеются у каждой из участвующих сторон, информационным обменом оппонентов и информационной средой, в которой протекает конфликт.

*Предупреждение конфликтов* — это создание объективных условий и субъективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами.

*Разрешение конфликта* предполагает конструктивное саморазрешение человеком своих конфликтов, а также умение руководителей разрешать конфликты между подчиненными.

*Методы диагностики и исследования конфликтов* являются ключевой проблемой, решение которой обеспечивает успех в их изучении. Анализ литературы показал, что используются практически все методы психологии, однако наиболее часто — лабораторные эксперименты, ретроспективные и бланковые методики и тесты. Перспективы изучения конфликтов связаны с выбором в качестве единицы их анализа конфликтной ситуации.

В психологической литературе по проблеме конфликта выделяются несколько направлений. Первая попытка их систематизации изложена в работе Р.Л. Кричевского и Е.М. Дубовской [42]. Исходя из схемы анализа межличностного конфликта «организационный контекст — совместная реализуемая деятельность — целеполагание — когнитивные процессы», выделяются четыре направления: организационное, деятельностное, мотивационное, когнитивное. *Мотивационное направление* представлено работами только западных психологов. Удачным является выделение таких направлений, как *организационное и деятельностное.* Что касается мотивационного и когнитивного, то в отечественной психологии они являются, несмотря на различия, подходами одного направления, которое можно назвать *личностным.* Личность в нем рассматривается как центральное звено конфликтного взаимодействия.



В психологии сложилась определенная неравномерность в изучении различных видов конфликта. Около 83% работ приходится на изучение межличностных конфликтов. Внутриличностным конфликтам посвящено около 8% публикаций. Психологическая характеристика конфликтов между малыми, средними и большими группами, международных конфликтов представлена в 3—4% работ. Около 5% работ носят методологический и общетеоретический характер.

Кроме того, психологи исследуют конфликты в различных видах человеческой деятельности и сферах отношений:

в трудовых коллективах;
в научно-исследовательских коллективах;
в деятельности правоохранительных органов;
в воинских коллективах;
в спорте;
в среде осужденных;
в педагогической деятельности;
конфликтность семейно-брачных отношений.

Изучаются конфликты на разных этапах социализации личности:

в дошкольном возрасте (АА. Рояк, Т.И. Юферова и др.);
в школьном возрасте (В.М. Афонькова, Л.С. Славина и др.);
в подростковый период (Т. В. Драгунова, Е.В. Первышева и др.);
в молодежных, студенческих группах (В.М. Басова, А.И. Шкиль и др.).

В целом можно утверждать, что в период с 30-х до середины 70-х годов психологические исследования конфликта носили Фрагментарный характер. Отсутствовали обобщающие работы, необходимые для формирования методологической и теоретической базы изучения конфликта. Во второй половине 70-х годов

появляются работы, в которых предприняты попытки теоретического осмысления накопившегося эмпирического материала. Предложена понятийная схема психологического анализа конфликта. К середине 80-х годов сформировалось три подхода к изучению конфликта: организационный, деятельностный и личностный. На рубеже 80-х — 90-х годов стала осознаваться необходимость междисциплинарного изучения конфликта.

## 4Ь 3.9. Подходы к изучению агрессии и конкуренции в социобиологии

Зооконфликты изучаются как биологическими науками, так и отраслями психологии — зоопсихологией и сравнительной психологией. Социоэтология, зоопсихология и сравнительная психология являются отраслями, изучающими один и тот же объект. Подчеркивая эту особенность, известный швейцарский психолог Ж. Пиаже отмечал, что

*зоопсихология или этология являются общим полем деятельности, где зоологи становятся психологами и наоборот; и даже если эти зоологи не всегда точно знают, что мы делаем, изучая психологию человека, совершенно очевидно, что мы только выигрываем в деле создания подлинной и глубокой психологии как науки о поведении всех живых существ...* .

Понятия «зооконфликт» и «конфликт в животном мире» в отечественной социоэтологии, зоопсихологии и сравнительной психологии пока не используются. Они встречаются только в переводных работах зарубежных авторов (Д. Кэмпбелл, О. Меннинг, Н. Тинберген, Р. Хайнд и др.).

Основные направления изучения зооконфликтов:

- осоциализированное (конфликт связан с внутренней организацией жизни группы);
- биологическое (конфликт связан с потребностями физиологического существования).

В работах *осоциализированного направления* конфликт рассматривается как средство: накопления опыта взаимодействия



животных (внутривидового, межвидового); установления и поддержания иерархических отношений в группе (стаде) животных; скорейшей адаптации к внешним и внутренним условиям; создания и поддержания авторитета группового лидера; достижения более высокой внутривидовой организации; демонстрации агрессии с целью подавления противника; ослабления эмоциональной напряженности или результат фрустрации; поддержания территориальности.

В работах *биологического направления* конфликт рассматривается как средство выживания в виде конкурентной борьбы; результат биологически предопределенной, генетически заложенной агрессивности. Особенностью работ этого направления является применение исследователями фармакологических средств для регуляции агрессивности животных в разных ситуациях и выявление ее нейрохимических, генетических и физиологических основ.

Подавляющая часть работ посвящена результатам исследований конфликтного поведения, как правило, низших животных, грызунов, что объясняется удобством проведения с ними экспериментов.

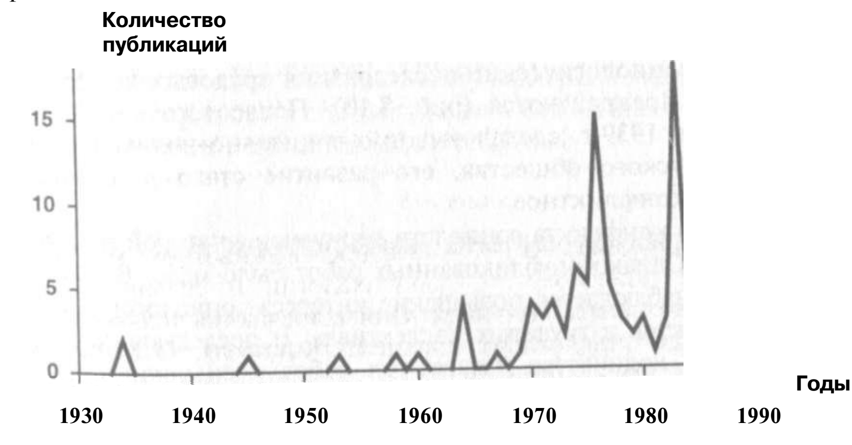



*Рис. 3.9.* ***Динамика количества*** *публикаций* ***по*** *проблеме* ***конфликта по*** *социобиологии*

Наибольшее число работ издано в период 1970—1983 гг. Два 1ика» в количестве публикаций — в 1976 и 1983 гг. — объясня-

ются проведением Всесоюзных конференций, посвященных проблеме поведения животных (рис. 3.9). Последние 10 лет количество публикаций снизилось.

## З.Ю. Социология конфликта

Пионерами отечественной науки в изучении конфликта наряду с правоведами являются социологи. В 1924—1929 гг. они активно изучали трудовые конфликты в условиях нэпа. Первой работой явилась брошюра П.О. Гриффина и М.И. Могилевского «Трудовые конфликты и порядок их разрешения». Разнообразие социальных противоречий этого периода предопределило многообразие форм их разрешения. Одной из них выступал конфликт. Это были забастовки, стачки, крестьянские восстания, бунты, погромы и другие формы борьбы за свои права. Социологами изучались преимущественно стачки и трудовые споры. Существовавшие в 20-е годы статистические материалы по трудовым конфликтам были открыты для всего управленческого персонала. Это позволяло анализировать происходящие в сфере труда процессы и принимать своевременные меры по разрешению противоречий.

С 1930 г. социологические исследования трудовых конфликтов и споров прекращаются (рис. 3.10). После того как XVIII съезд партии в 1939 г. сделал вывод о социально-политическом единстве советского общества, его развитие стало рассматриваться как бесконфликтное.

К проблеме конфликта социологи вернулись во второй половине 60-х годов. Однако опубликованных работ было мало. В период 1973—1981 гг. наблюдается повышение интереса социологов к изучению конфликтов в трудовых коллективах. В последующие годы (1982—1988 гг.) количество издаваемых работ уменьшилось: ежегодно в среднем по 5 публикаций. С 1989 г. социологи активно разрабатывают проблему конфликта, ежегодно издаются десятки работ: только в 1993 г. было опубликовано 70 работ.

Исследования идут по нескольким направлениям, основные из них:

- *Конфликты на производстве, в трудовых коллективах,*
- *Этнические конфликты.*



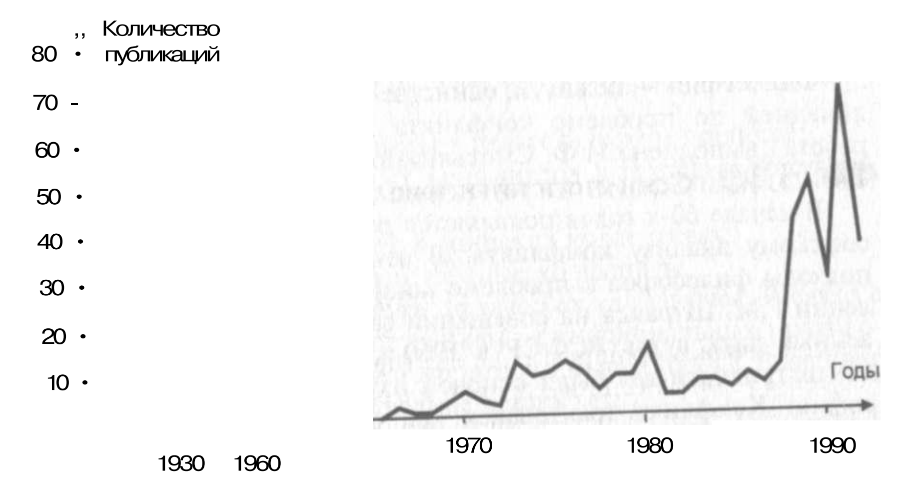



*Рис.3.10.* ***Динамика количества публикаций по проблеме социологии***

- *Критический анализ развиваемой на Запале «социологии конфликта»:*

а) критика социологических теорий «конфликта поколений»;

б) критика теорий разрешения трудовых конфликтов в капиталистическом обществе.

- *Социологические аспекты международных конфликтов.*
- *Роль конфликта в семейно-брачных отношениях.*
- *Конфликты и преступность в обществе.*

## 3.11. «Рилософский анализ конфликтов

Может показаться странным, что проблема конфликта не является одной из разработанных в философии. Однако при внимательном рассмотрении такое положение вещей оказывается закономерным. Традиционно советскими философами исследовалась проблема противоречия. Считалось, что в социалистическом обществе есть только неантагонистические противоречия. Такая форма их разрешения, как конфликт, — явление очень Редкое и обычно имеет место в виде внутриличностного или межличностного конфликтов, иногда в виде конфликта «личность — группа». В работах, посвященных противоречиям,

категория конфликта либо вообще не упоминается, либо ее раскрытию уделено всего несколько страниц.

Философия — пожалуй, единственная наука, где первой публикацией по проблеме конфликта является диссертация. Эта работа выполнена И.Ф. Смольяниновым в 1951 г. Затем до 1960 г. публикации отсутствуют (рис. 3.11).

В начале 60-х годов появляются работы, посвященные философскому анализу конфликта. В этот период наиболее полно; подходы философов к проблеме конфликта изложены в выступлении Г.М. Штракса на совещании заведующих кафедр общественных наук вузов РСФСР в 1960 г. Его идеи на протяжении почти тридцати лет были основой изучения конфликта в философии. Конфликт трактовался как микросоциальное явление, характерное для некоторых конфликтных ситуаций, возникающих между отдельными личностями или внутри коллектива. Причины конфликтов отождествлялись с отклонениями от «нормального» хода развития, с пережитками прошлого.

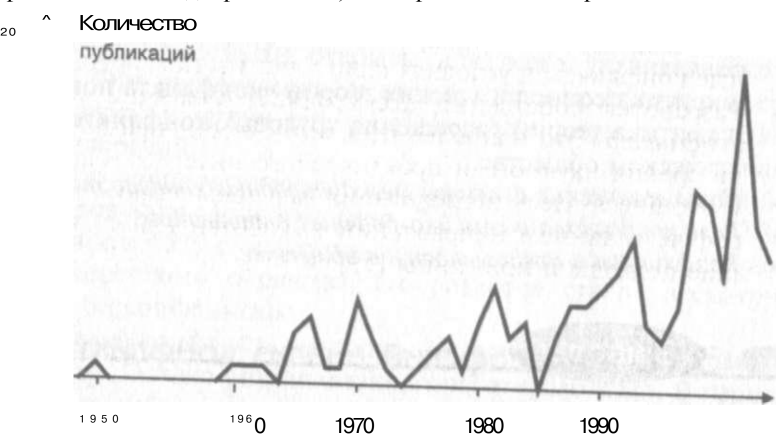



*Рис. 3.11.* ***Динамика количества публикаций по проблеме конфликта по философии***

С 60-х до начала 80-х годов для философии было характерно скорее эпизодическое обращение к проблеме конфликта. В 1966, 1967, 1970, 1972, 1975 гг. было опубликовано по одной работе, а в 1963, 1971, 1980 гг. работы не издавались.

Изучение конфликта в философии идет по следующим направлениям.



- *Моральный конфликт в современном обществе.* Это наиболее разработанное направление представлено работами общего содержания и по конкретным областям человеческой деятельности:
  - нравственные конфликты в педагогическом процессе;
  - причины нравственных конфликтов в трудовых коллективах;
  - моральные конфликты в воинских коллективах;
  - профессионально-нравственные конфликты.
- *Методологические аспекты этнических конфликтов.* В связи с возникновением и обострением межнациональных противоречий и конфликтов на территории бывшего СССР активно разрабатываются в последние десять лет.
- *Художественный конфликт как эстетическая категория.* В работах этого направления основное внимание уделяется выявлению эстетической природы художественного конфликта, раскрытию противоречия в диалектическом развитии процесса художественного мышления.
- *Критика современных взглядов западных философов* на социальные конфликты в условиях капиталистического общества.
- Разработка собственно *философской концепции социального конфликта.* Это наиболее перспективное направление с точки зрения научного и практического интереса. Несмотря на имеющиеся здесь исследования, по признанию самих философов, в данном направлении выработаны пока только общие подходы и принципы [59].

## Выводы

**1. Военная наука в конфликтологии представлена наименьшим количеством работ, а первая публикация по проблеме конфликта появилась в 1988 г. Искусствоведческий анализ предполагает «вторичное» отражение конфликта, т. е. изучение описаний конфликтных явлений в произведениях культуры и искусства. Историки обычно изучают фактологический аспект возникновения и развития межгосударственных конфликтов, а также конфликтов между большими социальными группами. Математические исследования конфликта сосредоточены на создании математических мо-**

**делей конфликтного взаимодействия оппонентов при соблюдении условия строгой формализации параметров и переменных. Объектом анализа педагогов являются в основном конфликты в области образования и семейные. Политологический анализ конфликтов интенсивно идет в последние 10 лет. Это связано с ростом конфликтности социума на постсоветском пространстве и бурным развитием политологии в целом.**

2. **Правоведы одними из первых приступили к изучению конфликтов, и сегодня активно развивается отрасль конфликтологии — юридическая конфликтология. Психология занимает лидирующее положение среди научных отраслей, изучающих конфликт. Знания, полученные психологами, составляют основу как теоретических, так и практических разделов конфликтологии. Значительно расширяют представления о конфликте результаты исследований агрессии и конкуренции в животном мире, выполненные социобиологами.**
3. **Пионерами отечественной науки в изучении конфликта являются социологи. По количеству публикаций социология занимает второе место после психологии. Как правило, изучаются конфликты различного уровня — от межличностных до международных. В философии основные исследования конфликта связаны с выявлением закономерностей развития данного феномена, а также соотношения категорий «противоречие» и «конфликт».**

# Общая характеристика зарубежной конфликтологии

Как и в отечественной конфликтологии, в зарубежной науке основной вклад в развитие проблемы конфликта внесли психология, социология и политология. Однако западная конфликтология отличается от отечественной по крайней мере тремя обстоятельствами: за рубежом первые попытки создать теорию конфликта относятся еще ко второй половине XIX в.; в западной конфликтологии существует более значительное разнообразие теоретических подходов к пониманию конфликтов и объяснению конфликтности общества; современная западная конфликтология — преимущественно прикладная наука. Только в США конфликтами занимаются десятки исследовательских центров и кафедр в крупнейших университетах. С конца 60-х годов готовятся специалисты уровня бакалавра и магистра по конфликтологии. Издается несколько специализированных журналов. На разработку теоретических и прикладных программ выделяются значительные средства.

Одно из ведущих мест в зарубежной конфликтологии занимает психология. Рассмотрим основные направления и подходы к изучению конфликта в зарубежной психологии.

## 4.1. Проблема конфликта в зарубежной психологии

Зарубежная психология имеет значительные традиции в изучении внутриличностных и социальных конфликтов. Большой теоретический и эмпирический материал, накопленный почти за ЮО-летний период, отражается в разнообразии подходов и теоретических платформ. Можно условно выделить два этапа в истории изучения конфликта: начало XX в. — 50-е годы; конец 50-х годов — настоящее время. Основанием различения служит сте-

пень выделения проблемы конфликта из ряда других проблем,: рассматриваемых психологией. В первой половине века конфликт не выделялся в отдельный объект исследования, а рассматривался как составная часть более широких концепций (например, в психоанализе или социометрии). Психологов интересовали либо последствия конфликтов, либо некоторые из] причин, приводящие к нему, но не сам конфликт как центральное звено исследования.

На рубеже 50-х — 60-х годов появляются исследования, где научный интерес психологов обращен непосредственно к этому феномену. Выделяются основные подходы, разрабатывается понятийный аппарат психологической теории конфликта [27]. В этот период появляются публикации отечественных ученых, посвященные анализу зарубежных исследований конфликта. Количество публикаций менялось в зависимости от отношения к конфликтам в нашей стране. Работы носили критический харак-' тер. Пик критики приходится на годы застоя, когда интенсивно пропагандировалось бесконфликтное развитие нашего общества (см. табл. 4.1).

В данном параграфе рассмотрим психологические теории преимущественно межличностного конфликта. Взгляды зарубежных психологов на природу внутриличностных и межгрупповых конфликтов рассмотрены далее в соответствующих главах.

*Таблица 4.1.* ***Количество публикаций по критике западных теорий конфликта***

| *Период времени (годы)* | *1965-1970* | *1971-1975* | *1976-1980* | *1981-1985* | *1986—1990* | *1991— $ 1995* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Количество публикаций* | 6 | 14 | 25 | 16 | | |

Среди направлений зарубежных психологических исследований конфликта в первой половине XX в. выделяются:

- психоаналитическое (3. Фрейд, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм);
- социотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле и др.);
- этологическое (К. Лоренц, Н. Тинберген);
- теория групповой динамики (К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей);



- фрустрационно-агрессивное (Д. Доллара, Л. Берковитц, Н. Миллер);
- поведенческое (А. Басе, А. Бандура, Р. Сире);
- социометрическое (Д. Морено, Э. Дженигс, С. Додд, Г. Гурвич);
- интеракционистское (Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель).

*Психоаналитический подход* связан прежде всего с именем австрийского психолога *3.* ***Фрейда*** (1856—1939), создавшего одну из первых концепций человеческой конфликтности. Несмотря на то, что 3. Фрейд занимался преимущественно внутриличностными конфликтами, его заслугой является указание на необходимость поиска причин межличностных конфликтов в сфере бессознательного. Последователь 3. Фрейда ***Альфред Адлер*** (1870—1937) содержание конфликтов личности с микросредой видел в попытках индивида освободиться от чувства неполноценности и доминирования одних над другими.

Американские психологи ***К. Хорни, Э. Фромм, Г. Салливен*** расширили понимание природы конфликта, попытались внести в нее социальный контекст. Так, ***К. Хорни*** (1885—1952) основной причиной конфликтов между индивидом и его окружением считала недостаток доброжелательности со стороны близких людей, в первую очередь родителей. По мнению Э. Фромма, конфликты возникают из-за невозможности реализовать в обществе личностные стремления и потребности.

В 20 — 30-е годы конфликт начинает привлекать внимание социальных психологов. По мнению англо-американского психолога *У.* ***Мак-Дугалла*** (1871—1938), конфликты в обществе неизбежны, так как людям присущи социальные инстинкты типа страха, стадности, самоутверждения и т.д. Они передаются по наследству, поэтому люди постоянно конфликтуют, вступают в противоборство. Опираясь на утверждение Ч. Дарвина о том, что инстинкт борьбы за выживание обеспечивает существование, развитие вида, У. Мак-Дугалл распространил его и на человеческое общество. Созданная им теория социальных инстинктов имела сторонников, определивших *социотропное направление* в изучении конфликтов (С. Сигеле и др.).

Начало *этологического подхода* к конфликту было положено в 30-х годах работами австрийского естествоиспытателя, лауреата Нобелевской премии ***Конрада Лоренца*** (1903—1989). Впервые в мировой науке им была высказана гипотеза о том, что главной Причиной социальных конфликтов является агрессивность индивида и толпы. По мнению К. Лоренца, механизмы возникно-

вения агрессивности у животных и человека однотипны, а агрессия — постоянное состояние живого организма. Этологические идеи К. Лоренца получили развитие в исследованиях нидерландского этолога ***Н. Тинбергена*** (1907—1988).

Исследуя проблемы ***групповой динамики,*** германо-американский психолог ***Курт Левин*** (1890—1947) разработал концепцию динамической системы поведения, которая находится под напряжением, когда нарушается равновесие между индивидом и средой. Это напряжение проявляется в виде конфликтов. Источником конфликта может быть неблагоприятный стиль деятельности лидера группы. К. Левин видел пути разрешения конфликтов в реорганизации мотивационных полей личности и структуры взаимодействия индивидов.

Группа психологов Йельского университета (США) во главе с ***Д. Доллардом,*** опираясь на труды 3. Фрейда и К. Левина, предложила новую гипотезу конфликта — ***фрустрационно-агрессивную.*** В этой концепции интегрирована биосоциальная причина конфликтов — агрессивность индивида и социальная причина — фрустрация. Агрессия всегда следует за фрустрацией, а случаи агрессивного поведения обычно предполагают существование фрустрации.

Известным представителем ***поведенческого направления*** является американский психолог ***Арнольд Басе.*** Причины конфликтов он ищет не только в биологии человека, его врожденных качествах, но и в социальном окружении, которое изменяет эти качества в результате взаимодействия личности с окружающей социальной средой.

В соответствии с ***теорией социометрии,*** разработанной социальным психологом ***Я. Морено*** (1892—1974), межличностные конфликты определяются состоянием эмоциональных отношений между людьми, их симпатиями и антипатиями по отношению друг к другу. Я. Морено пришел к выводу, что все конфликты, от межличностных до международных, могут быть разрешены путем перестановки людей в соответствии с их эмоциональными предпочтениями, так чтобы «социометрическая революция» позволила гармонизировать общественные отношения.

Вслед за работами основателя ***символического интеракционизма*** — американского психолога и социолога ***Д. Мида*** (1863—1931) — широкий резонанс получили исследования представителя чикагской школы ***Т. Шибутани.*** По его мнению, причины



конфликтов кроются в процессе социального взаимодействия. При возникновении возмущений в отношениях «индивид — среда» субъект начинает ощущать внутреннюю дисгармонию и дискомфорт. Стремясь устранить их, индивид совершает активные действия для того, чтобы приспособиться к среде. В ходе приспособления и возникают конфликты [99].

Анализ подходов к исследованию конфликта в рассматриваемый период показывает, что они формировались в русле традиционных направлений психологии, отражая теоретические конструкции, свойственные данному течению. Эти подходы стали основой, на которую опираются западные психологи при изучении конфликтов в последние 40—45 лет. Например, в 60-е годы были опубликованы работы американского психотерапевта ***Эрика Берна*** (1902—1970), который на основе синтеза идей психоанализа и интеракционизма создал ***теорию трансактного анализа.*** По Э. Берну структура личности («Я») включает в себя три компонента-состояния: «ребенок» (источник спонтанных эмоций, побуждений и переживаний), «родитель» (тяготение к стереотипам, предрассудкам, обобщениям, поучениям) и «взрослый» (рациональное и ситуативное отношение к жизни). В ходе взаимодействия людей осуществляются трансакции. Если реализуется непересекающаяся трансакция, то она обеспечивает бесконфликтные отношения. Если возникает пересекающаяся трансакция, то это сигнализирует о нарушении процесса общения, что может привести к конфликтам.

В настоящее время исследования конфликтов в современной зарубежной психологии ведутся по следующим направлениям:

- теоретико-игровое (М. Дойч);
- теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
- теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри).

Представители ***теоретико-игрового подхода*** основной задачей считают построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и ее разрешение. В основе лежат игры типа «дилемма узника». Решение задачи облегчают четко контролируемые экспериментальные условия. Многообразие стилей поведения в конфликтной ситуации обобщается в два основных типа поведения: кооперативное и конкурентное.

В системном виде данный подход выражен в работах американского социального психолога ***М. Дойча.*** Его концепция представляет собой целостную разработку социально-психологического подхо-

да к проблеме конфликта. По мнению М. Дойча, в основе конфликта лежит несовместимость целей участников межличностного взаимодействия. Благодаря концентрации внимания на мотивах противоборствующих сторон работы этого направления часто относят к мотивационной концепции [42].

Сторонники теоретико-игрового подхода считают, что конфликты могут разрешаться как конструктивным путем, так и деструктивным. Продуктивным считается конфликт, участники которого убеждены, что добились поставленных целей.

Развивая идеи М. Дойча, современные западные исследователи создают в реальных группах экспериментальные ситуации. Среди типов ситуаций выделяют конкурентную, кооперативную и смешанную. Конкурентная ситуация в процессе обучения может иметь мотивирующий эффект, но не вопреки отношениям сотрудничества и взаимопомощи, а наряду с ними [100]. Ситуация кооперативного обучения дает больший эффект, чем традиционное индивидуальное обучение.

Вторым подходом к изучению конфликта в современной психологии является *теория организационных систем.* Эта концепция появилась как альтернатива теории игр и результат критики предложенных ею решений. Разработанный Р. Блейком, Дж. Мутон и К. Томасом подход к проблеме межличностного конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования стилей конфликтного поведения людей в реальных условиях. Из сочетания установок на отношение к сопернику и на достижение собственных, целей авторы определили пять стратегий поведения, возможных- в конфликтной ситуации: конкуренция, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество.

В целом исследователи стремятся к изучению реального поведения. В то же время опросные методы, используемые для диагностики стиля разрешения конфликта, позволяют исследовать скорее намерения субъектов, чем реальное поведение. Опрашиваемые испытывают трудности в разграничении некоторых категорий. Для устранения этих недостатков предлагается сочетать самооценки поведения в конфликтной ситуации с взаимооценками и оценками экспертов [100].

На рубеже 60—70-х годов начинает формироваться самостоятельное направление по *изучению переговорного процесса* как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и



практика переговорного процесса рассматриваются как одно из перспективных направлений прикладной психологии. Исследования сосредоточены на решении двух проблем: выявлении совокупности условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам, и изучении процесса переговоров, когда конфликтующие стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений. Наиболее разработана технология переговорного процесса.

## 4b 4.2. Западная социология конфликта

**Социал-дарвинизм.** Первые попытки создать социологическую теорию совершенствования социальной системы, где бы обосновывалась роль конфликта, относятся ко второй половине XIX в. В этот период появились работы английского социолога ***Герберта Спенсера*** (1820—1903), например «Основы социологии», где развивался тезис о всеобщности и универсальности конфликта.

Спенсер утверждал, что борьба за выживание, конфликты между индивидами и группами способствуют равновесию в обществе, обеспечивают процесс общественного развития. Г. Спенсер был сторонником социал-дарвинизма, получившего развитие в данный период. Социал-дарвинисты утверждали, что общество может быть отождествлено с организмом. Это дает возможность объяснить социальную жизнь биологическими закономерностями. Яркими представителями этого учения, наряду со Спенсером, были У. Бэджгот, У. Самнер, Л. Гумплович, Г. Ратценгофер, А. Смолл, которые, описывая проявления социальной борьбы в столкновении интересов, унаследованных норм и новых идей, привлекли внимание к проблеме конфликта.

**Марксистская теория.** Особое место в теории социального конфликта занимают работы ***Карла Маркса*** (1818—1883), открытие которым материалистического понимания истории дало возможность по-новому взглянуть на развитие социальных отношений. По К. Марксу, в обществе люди вступают друг с другом в необходимые социальные отношения, которые не зависят от их воли и сознания. Это главное условие формирования социальной субстанции, общества. Его развитие осуществляется в соответствии с диалектическим законом единства и борьбы про-

тивоположностей, которые в этом обществе представлены большими социальными группами или классами. Основная проблема в их отношениях — система распределения ресурсов. Исходя из этого формулируются основные тезисы марксовой концепции конфликта:

- Чем более неравномерно распределяются в системе дефицитные ресурсы, тем глубже конфликт между господствующими и подчиненными классами.
- Чем глубже подчиненные классы начнут осознавать свои истинные интересы, тем более вероятны их сомнения в законности существующей формы распределения ресурсов.
- Чем больше подчиненные классы сознают свои интересы и начнут сомневаться в законности существующего распределения, тем более вероятно, что они должны будут сообща вступить в открытый конфликт с господствующими классами.
- Чем выше идеологическая унификация членов подчиненных классов, тем более развита их структура политического руководства, тем сильнее поляризация противостоящих классов.
- Чем сильнее поляризация господствующих и угнетенных, тем насильственнее будет конфликт.
- Чем более насильственным является конфликт, тем больше структурных изменений системы он вызовет и тем большее перераспределение недостающих ресурсов в результате произойдет.

Исследователи наследия К. Маркса обратили внимание на то, что классовый конфликт рассматривался им без теоретического анализа его разнообразных поведенческих форм. Указывается на абсолютизацию роли экономических отношений в возникновении социального конфликта. Маркс считал, что каждая из конфликтующих сторон имеет лишь одну цель — стремление к распоряжению дефицитными ресурсами, что было опровергнуто социальной практикой. Несмотря на это теория Маркса получила широкое распространение.

**Функциональная теория конфликта.** Заметным шагом в изучении конфликта западной социологией стали работы немецкого социолога ***Георга Зиммеля*** (1858—1918). Автора опубликованной в 1908 г. «Социологии» по праву считают основоположником функциональной теории конфликта. Согласно Зиммелю, конфликт — универсальное явление; более того, полностью единая и гармоничная группа или общество вообще немыслимы. Даже



если бы они существовали, то, не обладая механизмом саморазвития и не подвергаясь воздействию импульсов, стимулирующих изменения, они оказались бы нежизнеспособными.

Важное значение имеют выводы Зиммеля о воздействии конфликта на внутреннюю структуру группы. В экстремальных ситуациях, например в случае войны, усиливается тенденция к централизации вплоть до установления деспотического режима. Возникнув, централизованная структура стремится к самосохранению и с этой целью склонна выискивать нового противника для создания новых внешних конфликтов. Вкладом Зиммеля в теорию конфликта является включение третьей стороны. Отношения в диаде допускают возможность лишь прямолинейного конфликта. С появлением «третьего» открывается возможность для многоплановых отношений, осознания различий, формирования коалиций, становления групповой солидарности, т. е. возможность сложного социального взаимодействия.

Таким образом, в период со второй половины XIX в. и до начала XX в. функциональные концепции признавали социальный конфликт нормальным явлением общественного бытия, неотъемлемым свойством социальных отношений. Конфликтам отводилась важная позитивная роль в общественном процессе. Общим для рассмотренных концепций было то, что конфликт анализировался на макроуровне (класс, народ, государство).

**Структурный функционализм.** В первой половине XX в. проблема конфликта в социологии развивалась в рамках системно-функциональной школы. В этот период интенсивно развивались прикладные социологические исследования, направленные на выявление условий возникновения и протекания конфликтов на микроуровне — в малых группах и между отдельными индивидами. Задачей практической социологии был поиск эффективных методик разрешения конфликтных ситуаций в организациях, на производстве. Эти конфликты рассматривались как негативные процессы, сдерживающие развитие общества. Внимание социологов занимали забастовки, демонстрации протеста, бунты1, военные конфликты и другие «аномалии» социальной действительности.

Данная переориентация в подходе к изучению социального Конфликта была обоснована американским социологом ***Толкот-***

*том Парсонсом* (1902—1979) в работе «Структура социального действия». Анализируя функциональную модель общества, Т. Парсонс рассматривал конфликт как причину дестабилизации и дезорганизации общественной жизни. Определив конфликт как социальную аномалию, главную задачу он видел в поддержании бесконфликтных отношений между различными элементами общества, что обеспечивало бы социальное равновесие, взаимопонимание и сотрудничество. На уровне социальной системы интегративную функцию выполняют правовые институты, религия и обычаи. По мере развития общество повышает «обобщенную адаптивную способность» и становится менее конфликтным.

Концепция Т. Парсонса обоснованно подвергалась критике за ее «нежизнеспособность» и в 50-е годы в западной социологии произошел возврат к конфликтной модели общества.

**Теория «позитивно-функционального конфликта».** Выход в свет в 1956 г. работы американского социолога ***Льюиса Козера*** «Функции социального конфликта» заложил основы современной западной социологии конфликта. В концепции «позитивно-функционального конфликта» Л. Козер обосновал положительную роль конфликтов в обеспечении устойчивости социальных систем. Развивая идеи Зиммеля, Козер утверждал, что нет и не может быть социальных групп без конфликтных отношений. В данной теории конфликт рассматривается как борьба за ценности и социальный статус, власть и недостаточные материальные и духовные блага. Это борьба, в которой целями сторон являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение противника.

По мнению Козера, борьба между социальными группами и отдельными индивидами за перераспределение материальных ценностей и власть выполняет позитивные функции. *Во-первых,* разряжая напряженные отношения между участниками и давая выход негативным эмоциям, завершившийся конфликт позволяет сохранить взаимоотношения между конфликтующими сторонами, т. е. вернуть их в исходное состояние. *Во-вторых,* в ходе конфликтного взаимодействия люди больше узнают друг друга, так как конфликт выполняет тестирующую функцию. Взаимное познание способствует трансформации враждебных отношений в отношения сотрудничества.



Л. Козер отмечает неоднозначную роль внешнего конфликта для сплочения группы. Внутренняя сплоченность возрастает, если группа достаточно интегрирована и если внешняя опасность угрожает всей группе, а не ее части, и воспринимается всеми членами группы именно как общая угроза. Для недостаточно интегрированных групп характерна жесткость по отношению к несогласным членам, стремление подавить проявления внутренних конфликтов. Позитивной функцией социального конфликта Козер считал то, что он стимулирует социальные перемены, появление новых общественных порядков, норм и отношений.

**«Конфликтная модель общества».** В конце 50-х годов немецкий социолог ***Ральф Дарендорф*** (р. 1929) обосновал новую теорию социального конфликта, которая получила название «конфликтная модель общества» («Классы и классовый конфликт в индустриальном обществе», 1957). В ней сказывается влияние идей К. Маркса о классовой поляризации, борьбе и разрешении классового конфликта революционным путем. По мнению Дарендорфа, марксистская теория классовой борьбы не может объяснить конфликты современного капитализма.

Р. Дарендорф утверждает, что общество в каждый момент подвержено изменениям и эти изменения всепроникающи. Поэтому любое общество испытывает социальные конфликты, происходящие на различных уровнях. Любое общество опирается на принуждение одних его членов другими. Поэтому классовый конфликт определяется характером власти. Р. Дарендорф считает бесполезными попытки ликвидировать глубинные причины социальных антагонизмов и допускает возможность влиять на изменение специфического течения конфликта. Это открывает перед современным обществом перспективу не революционных переворотов, а эволюционных изменений.

**Общая теория конфликта.** В начале 60-х годов американский социолог ***Кеннет Боулдинг*** предпринял попытку создать универсальное учение о конфликте — «общую теорию конфликта» («Конфликт и защита: общая теория», 1963). В соответствии с ней конфликт — всеобщая категория, присущая живому и неживому миру, выступающая базовым понятием для анализа процессов социальной, физической, химической и биологической среды. Все конфликты имеют общие функции, свойства и тен-

денции возникновения, протекания и разрешения. По мнении: Боулдинга, в природе человека лежит стремление к постоянной борьбе с себе подобными, к эскалации насилия. Однако конфликты нужно преодолевать, существенно ограничивать.

В теории рассматриваются две модели конфликта — статическая и динамическая. В статической модели Боулдинг анализирует «стороны конфликта» и систему отношений между ними. Эти отношения строятся на принципе конкуренции. В динамической модели Боулдинг рассматривает интересы сторон как побудительные силы в конфликтном поведении людей. Используя идеи бихевиоризма, он определяет динамику конфликта как процесс, складывающийся из реакций противоборствующих сто-, рон на внешние стимулы. Поэтому общественные столкновения являются «реактивными процессами».

## 4.3. Зарубежные политологические теории конфликта

В отличие от психологии и социологии, где концепции конфликта стали уже классическими, в политологии собственно конфликтологические теории выделить сложно. Проблема конфликта, как правило, включается в более обширную теорию. Поэтому правомернее говорить о взглядах политологов на роль конфликтов в обществе, их причинность, управление политическими конфликтами. Часто политологическими называют социологические теории конфликта, разработанные Козером, Боулдингом, Дарендорфом [32, 98]. Несмотря на указанные трудности,, можно все же выделить три направления исследования конфликтов политологами: теории политических структур (групп); теории политической стабильности; этнополитические теории.

**Теории политических групп.** Итальянский исследователь ***Вильфредо Парето*** (1848—1923) — создатель теории элиты — считал, что социальное поведение людей зависит от разума и от иррациональных уровней психики. Как люди отличаются по биопсихологическим качествам, так и общество социально неоднородно. Социальная изменчивость означает деление общества на массу индивидов управляемых и небольшое число управляющих, которое называется элитой. Борьба между элитами и их смена составляют сущность любого общества.



Если господствующая элита начинает деградировать и не стремится этому противодействовать путем кооптации новых членов из низших классов, обладающих соответствующими качествами, то наступает социальный конфликт в виде революции. Весь смысл ее заключается в обновлении персонального состава правящей верхушки — элиты общества. Кроме революций, в обществе возможны и другие социальные конфликты, которые обеспечивают процесс постоянного круговорота элит.

Один из создателей политологии ***Гаэтано Моска*** (1858—1941), автор известной работы «Элементы политической науки» (1896), считал важным деление общества на два класса: господствующий «политический класс», который берет на себя государственные функции и пользуется привилегиями, и управляемый класс, неорганизованное большинство. Реальная власть всегда в руках политического класса. В обществе всегда существуют силы, готовые сменить старое правящее меньшинство. Смена происходит в виде социальных конфликтов.

Французский социальный мыслитель ***Жорж Сорель*** (1847—1922) (основная работа «Размышление о насилии» опубликована в 1907 г.) отвергал рационалистическую интерпретацию общества в истории, идею социального прогресса. Стихийное, иррациональное движение масс Сорель противопоставлял организованной политической борьбе, а насилие (как высшее творческое начало истории) — силе (как выражению авторитарной государственности). Только с помощью насилия и социальных конфликтов (революций, всеобщих забастовок) рабочий класс может реализовать свои стремления.

Немецкий исследователь ***Франц Оппетеймер*** (1864—1943), изучая историю государства, пришел к выводу, что не экономические причины привели к созданию государственности, а правовые. Часть общества, захватив власть с помощью насилия, учреждает правовой институт — государство — для удержания в подчинении всех остальных. В ходе эволюции общества меняется форма насилия, но сущность государства остается неизменной.

Центральным звеном концепции американского политолога ***^РШура Бентли*** является политическая группа. Деятельность политической группы позволяет ей реализовать свои интересы. Но в обществе действует много других политических групп: партий, движений, сообществ, что приводит к пересечению их интересов.

Политическая группа может применить силу, чтобы реализовать свои интересы. Сила включает не столько физическое принуждение, сколько давление, угрозы, демонстрации, политические дискуссии и т.п. Благодаря их гибкому применению политическими группами реализуется политическая жизнь общества.

**Теории политической стабильности.** Концепции данного направления появились в начале 60-х годов. Основное внимание в них уделяется изучению факторов недопущения конфликтов в современном обществе. Так, ***Дж. Блондел*** предложил трехмерное измерение политической системы в отличие от традиционной дихотомии (демократия-диктатура). По его мнению, помимо тоталитарно-демократического измерения, необходимо учитывать «радикально-консервативную ось», измеряющую направленность осуществляемой правительством политики на изменение или сохранение существующего положения, а также «либерально-авторитарную ось», оценивающую средства — согласие или принуждение, при помощи которых правительство осуществляет свои политические цели.

В 1965 г. американский политолог ***Д. Истон*** в работе «Системный анализ политической жизни» предложил консервативную модель стабильности. По его мнению, объектами поддержки политической системы являются: политические власти, т. е. ключевые лица, участвующие в определении политики, — правительство; режим, т. е. совокупность правовых и неформальных правил, которые применяются для разрешения конфликтов внутри системы; политическая общность, т. е. совокупность членов системы, связанных друг с другом политическим разделением труда.

Американский социолог ***С. Липсет*** (р. 1922) в 1963 г. предложил концепцию демократической стабильности, изложенную в книге «Политическая личность». По Липсету, стабильны те системы, которые обладают опытом «непрерываемого продолжения политической демократии и отсутствия значительных политических движений, оппозиционных демократическим правилам игры». Демократическая стабильность обеспечивается определенным уровнем здравоохранения, индустриализации, образования и урбанизации общества. Отсутствие должного социально-экономического развития общества оценивается как отсутствие демократии, а следовательно, и стабильности. Состояния стабильности и нестабильности статичны и альтернативны друг к другу.



В теории «внутреннего конфликтного поведения», разработанной ***Д- Сандерсом,*** все дестабилизирующие события рассматриваются как отклонения от системы специфичной «нормальности», которая отличается от страны к стране и от периода к периоду времени. Под такими событиями Сандерс понимает изменения в режиме, властях и сообществе, мирные и насильственные вызовы политической системе, т. е. разные формы внутреннего конфликтного поведения. Категория нормальности, отклонение от которой приводит к конфликтам, связана с уровнем массового сознания, выраженным в господствующих в данном обществе в данный момент социальных ценностях.

**Этнополитические теории.** Эти концепции появились во второй половине 70-х годов. Известность приобрела концепция внутреннего колониализма, предложенная профессором Вашингтонского университета ***М. Гектером*** в 1975 г. М. Гектер увязывает проблемы неравномерности социально-экономического развития с этническими различиями населения государства. Важен политический конфликт между центральным правительством и этническими периферийными группами в процессе модернизации многонационального государства. Усиление различий в социально-экономическом развитии этнонациональных групп объясняется их неравномерной модернизацией. Образовавшееся экономическое неравенство становится причиной проявления этнонациональной солидарности, а в дальнейшем — этнонационализма.

Близка к этой концепции теория «неравномерного развития» *Т.* ***Нейрна,*** директора Шотландского международного института. По его мнению, этнонациональный конфликт — результат навязывания менее развитым районам страны образцов развитого Центра [40]. Т. Нейрн считает, что

*по мере того, как капитализм распространялся и подчинял древние общества, приходившие в соприкосновение с ним, они обычно распадались на отдельные части вдоль «линий разломов», содержащихся внутри них.*

Эти линии почти всегда были линиями этничности, но иногда глубокие религиозные разграничения могли выполнять ту же функцию.

Доминантное положение политических факторов в генезисе этнонацональных конфликтов представлено в этнополитической

концепции профессора Колумбийского университета ***Дж. Ротшильда.*** В работе «Этнополитика» (1981) он отмечает, что в ход модернизации происходит политизация лидеров национального меньшинства, а следовательно, политизация всей социальной группы. Побудительным мотивом начала этого процесса является озабоченность сохранением этноспецифических черт и стремление мобилизовать их носителей в сплоченную группу! Для дальнейшей консолидации необходимы «элита группы, спо-1 собная и заинтересованная в мобилизации носителей этнических черт в деятельную общность», а также соперничество из-за ограниченных ресурсов внутри «большого» сообщества. Одним) из вариантов второго условия может быть центрально-] периферийный конфликт на этнонациональной основе.

1. **В зарубежной психологии накоплены значительные традиции изучения межличностных конфликтов. В истории их изучения зарубежными психологами можно выделить два этапа: начало века — 50-е годы и конец 50-х годов — настоящее время. На первом этапе конфликт изучался в рамках следующих подходов: психоаналитического, социотропного, этологического, теории фупповой динамики, фрустрационнс-агрессивного, поведенческого, социометрического и интеракционистского. На втором этапе развивались и новые направления исследования межличностных конфликтов. Это теоретико-игровой подход, теория организационных систем и теория и практика переговорного процесса.**
2. **В истории изучения конфликта в западной социологии выделяются три этапа: вторая половина XIX в.; первая половина XX в. и вторая половина XX в. На первом этапе основное исследование конфликта шло в русле социал-дарвинизма и марксистской теории. В первой половине нашего столетия наиболее активно разрабатывались функциональная теория конфликта Г. Зиммеля и структурный функционализм Т. Парсонса. В последние десятилетия основные социологические исследования идут в рамках таких направлений, как теория позитивно-функционального конфликта Л. Козера, конфликтная модель общества Р. Дарендорфа и общая теория конфликта К. Боулдинга.**



**Политологические исследования конфликта связаны со следующими направлениями: теории политических групп, теории политической стабильности и этнополитические теории. Теории политических групп представлены концепциями таких ученых, как В. Парето и Г. Моска (теория элиты), Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер, А. Бентли и др. Среди теорий политической стабильности выделяются концепции Дж. Блондела, ft Истона, С. Липсета и Д. Сандерса. Этнополитические теории включают в себя концепцию внутреннего колониализма (И. Гектер), теорию неравномерного развития (Т. Нейрн) и этнополитическую концепцию Дж. Ротшильда.**

# Значение, предмет и задачи конфликтологии

**В России конфликтология находится на стадии формиров: ния. На этом этапе для нее очень важно по возможное четко определить объект и предмет, сформулировать принц пы и задачи, осмыслить свою роль в развитии общества.**

## 5.1. Роль конфликтологии в развитии российского общества

Проблема социального конфликта всегда была в той или ино степени актуальна для любого общества. Однако в России на все этапах развития конфликты оказывали не просто заметное, а, ка~ правило, решающее влияние на ее историю. Войны, революции борьба за власть, борьба за собственность, межличностные межгрупповые конфликты в организациях, убийства, бытовые » семейные конфликты, самоубийства как способы разрешени внутриличностных конфликтов — основные причины гибели лю дей в нашей стране. Конфликт был, есть и в обозримом будуще" будет решающим фактором, влияющим на безопасность России и ее граждан.

Жизнь доказывает, что конфликт не относится к тем явлени ям, которыми можно эффективно управлять на основе жизненного опыта и здравого смысла. А именно так в основном управляют социальными конфликтами сегодня руководители разных уровней. Сколько-нибудь эффективное воздействие на социальный конфликт может быть оказано в том случае, когда мы достаточно глубоко понимаем истинные причины возникновения конфликта, представляем закономерности его развития и разре-, шения. А для этого нужна помощь науки.

Одно из следствий реформирования российского общества — рост количества и разнообразия социальных конфликтов. Это, как нам кажется, вполне естественно. В недемократическом государстве подавляющая мощь социальной группы, находящейся У власти, сила ее отдельных представителей практически исключают возможность сколько-нибудь серьезных социальных конфликтов как с самой этой группой, так и в подчиненных ей структурах. Быстрый рост количества конфликтов свидетельствует о том, что мы в чем-то идем по пути демократизации, так как в обществе появилось множество социальных групп, которые открыто выражают свои интересы и видят возможность отстоять их, несмотря на то, что эти интересы зачастую входят в противоречие с интересами структур власти.

Демократия — это конфликты. Но истинная демократия заключается не столько в том, что каждый имеет возможность отстаивать свои интересы различными средствами, вплоть до конфликта, сколько в том, что возникающие конфликты разрешаются конструктивно, гуманными, цивилизованными способами. Одна из главных причин усиливающейся социальной напряженности в обществе состоит именно в нашем неумении конструктивно разрешать социальные конфликты. Конфликтующие стороны не хотят поступаться не только принципами, но и вообще чем бы то ни было. Они нацелены не на разрешение противоречий, а на взаимное противодействие, нанесение противнику максимального ущерба. Становясь самоцелью, борьба не может служить движущей силой прогрессивного развития общества.

Для того чтобы оценивать конфликтогенность принимаемых решений, предупреждать возникновение и деструктивное развитие конфликтов, каждый человек и особенно руководитель должен обладать необходимыми знаниями о конфликте как явлении, постоянно сопровождающем человеческую жизнь и угрожающем ей. К сожалению, в нашей стране степень понимания конфликта учеными, занимающимися его исследованиями, еще не позволяла получить знания, которые можно было бы достаточно эффективно использовать для объяснения и регулирования сложных социальных конфликтов с учетом их современной российской специфики. Нельзя не отметить и то, что органы управления оказались не в состоянии использовать те знания, которыми уже обладали предъявители всех наук, изучающих конфликт.

Ключевая роль конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества в целом вызывает не-

обходимость создания и быстрого развития специальной науки, занимающейся изучением, прогнозированием и регулированием конфликтов. Основы такой науки — конфликтологии — в России уже созданы.

Таким образом, конфликтология при условии ее быстрого развития может сыграть в реформировании российского общества весьма прогрессивную роль; помочь руководителям всех уровней принимать менее конфликтогенные решения, более конструктивно вести себя в различных социальных конфликтах; сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян, ежегодно несущим огромный ущерб в результате деструктивных последствий внутриличностных и социальных конфликтов.

## 5.2. Сущность конфликта, объект и предмет конфликтологии

*Конфликт* — весьма сложное социальное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов. Решение рассматриваемых ниже проблем может способствовать преодолению тех трудностей, которые уже обозначились в связи с определением сущности конфликта, объекта и предмета конфликтологии.

Прежде всего необходимо максимально четко определить содержание, которое мы вкладываем в понятие «конфликт», обозначив тем самым границы предметной области конфликтологии. Наиболее распространены два подхода к пониманию конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, т. е. весьма широко. При таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Понятия «конфликт» и «противоречие» фактически становятся сопоставимыми по объему. Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. Здесь предполагается, что субъектом конфликтного взаимодействия может быть либо отдельный человек, либо люди и группы людей.

Прогресс науки, особенно на этапе ее становления, зависит от того, насколько удачно определены границы предмета ее изу-



чения. Важно, с одной стороны, не упустить ничего, так как при этом теряется системное представление о предмете, с другой стороны - не включить в предмет ничего лишнего, поскольку это приводит к расширению круга изучаемых явлений, увеличению объема исследовательской работы. Кроме того, важно уже в определении предмета по возможности точно раскрыть сущность изучаемого явления. В этой связи целесообразно внести в понимание конфликта два принципиальных уточнения.

Прежде всего мы полагаем необходимым сузить широкое понимание конфликта и считать, что конфликты возникают только при социальном взаимодействии. **npiLJ**^QM-je^H^OUM-альное взаимодействие понимать в широком смысле, то в него целесообразно включить и взаимодействие между животными. Такая позиция на сегодняшний день обоснована в достаточно большом количестве работ, посвященных различным аспектам проблемы биосоциальной эволюции. Поэтому в объект конфликтологии, по нашему мнению, необходимо включить зооконфликты — конфликты ТГ~животном мире. В неживой природе конфликтов нет, там есть противоречия, противодействия, столкновения и т.п.

Второе уточнение касается сути конфликта. Представляется, что сущность конфликта заключается не столько в возникновении противоречия, столкновении интересов, сколько в способе разрешения создавшегося противоречия, в противодействии субъектов социального взаимодействия. Всевозможные противоречия возникают везде и всегда, но только незначительная часть их разрешается путем конфликтов. Интересы и взгляды также сталкиваются довольно часто. Однако сущность конфликта шире этого столкновения. Она — в противодействии субъектов конфликта в целом.

Таким образом, под *конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.* Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии, спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

На сегодняшний день представляется необходимым связать в систему все те практически не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии и некоторых других (например, психиатрии и экономики). Такая система не будет искусственным образованием. Ее создание возможно, поскольку в основе любого конфликта лежит противоречие, которое играет системообразующую роль как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку *люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими и другими аспектами.*

Эти соображения обосновывают необходимость выделения самостоятельной науки — *конфликтологии. Объектом* ее комплексного изучения являются конфликты в целом, а *предметом* — общие закономерности их возникновения, развития и завершения. Конфликтологию, по всей видимости, должны интересовать три типа конфликтов: внутриличностные, социальные, зооконфликты. К основным видам социальных конфликтов относятся: межличностные конфликты, конфликты между малыми, средними и большими социальными группами, международные конфликты между отдельными государствами и их коалициями (табл. 5.1).

Центральным объектом конфликтологии являются социальные конфликты, а их ядром — межличностные. Исследование межличностных конфликтов, менее сложных среди других социальных конфликтов, может вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия. Социальные конфликты тесно связаны с внутриличностными конфликтами. Поэтому понимание мотивов социальных конфликтов будет затруднено без изучения тех процессов, которые происходят в психике и предшествуют конфликтному поведению человека.

Каждая из одиннадцати частных конфликтологических наук имеет в общем для этих наук объекте свой предмет. Он представляет собой ту часть, сторону, уровень объекта, которую исследует данная наука. Однако и сама конфликтология не в состоянии описать и объяснить конфликты во всей их полноте.

*Таблица. 5.1. Предметно-объектное поле конфликтологии*

| *Отрасли конфликтологии* | *Тип конфликта* | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Зооконфликты* | *Конфликты с участием человека* | | | | | | |
| | | *Внутриличностные* | *Межличностные* | *Социальные конфликты* | | | | |
| | | | | *Между социальными группами* | | | *Международные* | |
| | | | | *малыми* | *средними* | *большими* | *Отдельные государства* | *Коалиции* |
| Военные науки | нет | нет | нет | нет | нет/да | да | да | да |
| Искусствоведение | нет | да | да | да | да | да | да | да |
| История | нет | нет | нет | нет | нет/да | да | да | да |
| Математика | Математические модели могут быть использованы при изучении различных конфликтов | | | | | | | |
| Педагогика | нет | нет | да | да | да | да | да | да |
| Политология | нет | нет | нет | нет | да | да | да | да |
| Правоведение | нет | нет | да | да | да | да | да | да |
| Психология | да | да | да | да | да | да | нет | нет |
| Социобиология | да | нет | нет | нет | нет | нет | нет | нет |
| Социология | нет | нет | да | [illegible] | [illegible] | да | да | да |
| Философия | Изучает общие закономерности [illegible]кта | | | | | | | |

Конфликты — неисчерпаемый объект познания, о котором нельзя узнать абсолютно все. Поэтому предметом конфликтологии являются те закономерности, стороны, характеристики конфликтов, которые в состоянии исследовать наука на данном этапе своего развития. Объект конфликтологии — гораздо более консервативное образование по сравнению с предметом. Объект может изменяться в результате своего собственного развития, кроме того, его границы могут уточняться в связи с более глубоким проникновением науки в суть исследуемых явлений. Объект конфликтологии — социальные, внутриличностные и зооконфликты — в обозримом будущем вряд ли претерпит существенные изменения. Ядро предмета конфликтологии формулируется в понятийной схеме описания конфликтов. Двадцать лет назад эта схема включала четыре основные категориальные группы. В настоящее время понятийная схема описания конфликтов состоит, как уже сказано выше, из одиннадцати основных категориальных групп. Понимание предмета науки развивается вместе с развитием конфликтологии.

## 5.3. Основные цели и задачи конфликтологии

Для того чтобы ускорить формирование конфликтологии, необходимо максимально четко определять основные цели и задачи на каждом этапе развития науки. Основными целями конфликтологии, которая одновременно носит фундаментальный и прикладной характер, являются:

- исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки, интенсивное развитие конфликтологической теории;
- создание системы конфликтологического образования в стране, пропаганда конфликтологических знаний в обществе;
- организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов.

Для достижения первой цели — *развития методологии, теории, методов конфликтологии — необходимо решать следующие содержательные и организационные задачи:*

- преодоление крайней разобщенности частных конфликтологических наук, ознакомление конфликтологов со всеми



отраслями конфликтологии и формирование на этой основе самостоятельной науки;
- проведение междисциплинарных исследований конфликтов;
- выделение в ВАКе РФ научной специальности «Конфликтология», возможно, сначала как одной из специальностей в рамках психологии, социологии или политологии;
- регулярное проведение научных и научно-практических конференций, посвященных методологическим, теоретическим и методическим проблемам конфликтологии;
- создание системной базы эмпирических данных, включающей результаты ситуационного анализа реальных конфликтов всех видов;
- организация издания научного журнала «Проблемы конфликтологии», более широкое отражение фундаментальных проблем науки в других периодических изданиях, посвященных конфликтам;
- расширение научных контактов с мировым сообществом конфликтологов, публикация в России наиболее значительных работ зарубежных авторов в этой области;
- создание в системе научных институтов Российской академии наук Института конфликтологии на базе уже работающего с 1992 г. Центра конфлитологических исследований.

*Создание системы конфликтологического образования в стране, пропаганда конфликтологических знаний в обществе может обеспечиваться путем решения следующих задач:*

- расширение перечня учебных специальностей вузов, для которых курс «Основы конфликтологии» будет обязательной учебной дисциплиной. Поскольку любой специалист, особенно руководитель, постоянно сталкивается с конфликтами, данный курс должны изучать выпускники всех вузов;
- введение курса «Основы конфликтологии» в средних специальных учебных заведениях, ПТУ, общеобразовательной средней школе;
- введение учебной специализации «Конфликтолог» в рамках психологии, социологии, политологии. В последующем введение самостоятельной учебной специальности;
- введение учебной дисциплины «Основы конфликтологии» в системе повышения квалификации специалистов во всех отраслях народного хозяйства, особенно для руководителей;

- издание учебников и другой учебной литературы по конфликтологии наиболее известных зарубежных авторов;
- публикация научно-популярных работ по конфликтологии, доступных максимально широкой части населения страны;
- образование в ведущих вузах страны кафедр конфликтологии, комплектуемых занимающимися проблемой конфликта психологами, социологами, политологами, философами, правоведами и др., т. е. на основе междисциплинарного принципа.

*Организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов предусматривает решение следующих основных задач:*

- разработка методик и технологий оценки опасности возникновения конфликтов в основных сферах жизни и деятельности общества;
- создание отдельных групп и центров, объединяющих конфликтологов, занимающихся на практике прогнозированием, предупреждением и урегулированием реальных конфликтов;
- создание Ассоциации российских конфликтологов, основной задачей которой будет разработка прикладных, теоретических и методологических проблем конфликтологии;
- разработка универсальных междисциплинарных методов анализа реальных конфликтов и создание на этой основе базы данных, позволяющих оценивать актуальные конфликты, сравнивать их с аналогичными завершившимися.

**1. Конфликты играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человечества в целом. В России на любом этапе ее развития конфликты оказывали решающее влияние на судьбу страны. Конфликты являются основной причиной гибели людей. Для того чтобы грамотно вести себя в конфликтах, человек должен знать закономерности их возникновения, развития и разрешения. Конфликтология может сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян, ежегодно**



**несущим огромный ущерб в результате деструктивных последствий внутриличностных и социальных конфликтов.**

**2. Социальный конфликт — наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов и сопровождающийся переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу. Внутриличностный конфликт — тяжело переживаемое психическое состояние, вызванное затянувшейся борьбой мотивов, влечений, ценностей, отражающих противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.**
**Объектом конфликтологии являются конфликты в целом, а предметом - закономерности их возникновения, развития и завершения. Объект конфликтологии включает три типа конфликтов: социальные, внутриличностные, зооконфликты. Свой специфический предмет находят в конфликте одиннадцать наук: военные науки, искусствоведение, исторические науки, математика, педагогика, политические науки, правоведение, психология, социобиология, социология и философия.**

**3. Основными целями отечественной конфликтологии сегодня являются: исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки, развитие на этой основе конфликтологической теории; создание системы конфликтологического образования в стране, пропаганда конфликтологических знаний в обществе; организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов.**

# Проблема эволюции конфликтов

**Эволюция конфликтов — одна из основных категорий в универсальной понятийной схеме описания конфликтов. Она наименее научно разработана. Проблема эволюции конфликта пока поставлена только в психологии [4]. Здесь же выдвинуты первые гипотезы о возможных вариантах ее решения. Эволюция конфликта - это его постепенное, непрерывное, относительно длительное развитие.**

**Эволюция конфликта может быть исследована на основе результатов изучения эволюции психики человека как центрального звена конфликтных ситуаций и эволюции социального взаимодействия. Выявление тенденций в эволюции конфликтов — одна из основных задач системно-генетического анализа конфликтного взаимодействия.**

## 6.1. Эволюционная структура психики человека

Очень трудно, если вообще возможно, проникнуть в суть конфликтов, особенно межличностных, не понимая основных тенденций в эволюции психики. Эволюция психики представляет собой постепенное, непрерывное, более или менее длительное ее изменение. Можно выделить три уровня эволюции психики: межвидовой, внутривидовой, онтогенетический. *Межвидовой уровень* эволюции психики заключается в постепенном изменении ее от простых к более сложным формам по мере развития видов животных от первых рыб к земноводным, рептилиям, птицам, млекопитающим и человеку. Это эволюция психики как явления жизни на Земле (табл. 6.1).

*Внутривидовой уровень* эволюции психики состоит в постепенном изменении психики по мере развития человека или животного как вида. Человек как вид млекопитающих существует

*Таблица 6.1. Геохронологическая шкала [14]*

| *Эон* | *Эра* | *Период* | *Изотопные датировки, млн. лет* | *Основные события и доминирующие группы* |
|---|---|---|---|---|
| **Фанерозой** | **Кайнозой** | Четвертичный | 1,8 | Человек |
| | | Неоген | 25 | *Млекопитающие, птицы, насекомые* |
| | | Палеоген | 66 | *Млекопитающие, птицы, насекомые* |
| | **Мезозой** | Мел | 136 | Вымирают динозавры и аммониты. Аммониты, динозавры |
| | | Юра | 190—195 | Первые птицы. Аммониты, динозавры |
| | | Триас | 230 | Первые млекопитающие. Первые динозавры. *Рептилии* |
| | **Палеозой** | Пермь | 280 | *Рептилии* |
| | | Карбон | 345 | Первые рептилии. *Земноводные* |
| | | Девон | 400 | Первые земноводные. Первые аммониты. *Рыбы* |
| | | Силур | 435 | *Моллюски, брахиоподы* |
| | | Ордовик | 490 | Первые рыбы. *Брахиоподы, трилобиты, иглокожие* |
| | | Кембрий | 570 | *Трилобиты* |
| **Поздний докембрий (Венд)** | | | 650—690 | *Кишечнополостные* |

примерно 1,5 млн. лет. В течение этого периода психика непрерывно изменялась. Эти изменения составляют нашу внутривидовую эволюцию психики.

Третий уровень эволюции психики — ее *развитие в онтогенезе,* т. е. в процессе жизни человека (животного) от рождения до старости и смерти.

Помимо эволюции психики для понимания конфликтов важно иметь представление об эволюции конкретных психических процессов, свойств, состояний и образований. Свою эволюцию имеют все более или менее длительные конкретные психические явления: стресс, ценности, образы конфликтной ситуации, цели, мотивы, мышление и т.п.

Кратко рассмотрим макроэволюцию психики — ее межвидовой уровень. Психика как явление жизни на Земле возникла, по приближенной оценке, примерно 500 млн. лет назад. В.И. Вернадский отмечал:

> *(Начиная с кембрия, т. е. в течение 500 млн. лет, мы видим, что от времени до времени, с большим промежутками ... идет увеличение сложности и совершенства строения центральной нервной системы, центрального мозга.*

Первоначальный уровень психического отражения является *бессознательным.* Он представлен главным образом инстинктами. К основным инстинктам можно отнести инстинкты самосохранения, размножения, территориальный, иерархий, агрессии, стремления к обеспечению определенной избыточности жизненных ресурсов и др. Психика низших животных, таких, как рыбы, земноводные, рептилии и птицы, представляет собой в основном бессознательный уровень психического отражения.

Затем, примерно 50 млн. лет назад, у высших животных появился новый, более совершенный уровень психического отражения - *подсознание.* Оно в основном представлено эмоциями. Эмоции характеризуются большим разнообразием. Их можно разделить на два больших класса: положительные и отрицательные. К положительным эмоциям относятся: радость, удовольствие, удовлетворение, эйфория и др. В числе отрицательных эмоций можно назвать: неприязнь, гнев, разочарование, неудовлетворенность, подавленность, обиду и др.

В качестве примера психики, представленной главным образом бессознательным, можно привести психику крокодила. Более сложной, включающей не только бессознательный, но и подсознательный уровни психического отражения, является психика собаки.



*Сознание,* свойственное человеку, возникло примерно 500 тыс. лет назад. Это высший уровень психического отражения, возникший естественным эволюционным путем. Сознание присуще только человеку как общественно-историческому существу. Интеллект, такие высшие чувства, как любовь, вдохновение, альтруизм, отличают человека от животных и относятся к сфере сознания.

*К подсознанию* мы относим психические образования, которые способен сформировать у себя человек в результате длительных специальных, целенаправленных тренировок. Возникло оно примерно 5 тыс. лет назад (рис. 6.1).

Есть люди, которые могут босиком ходить по раскаленным углям. Эта способность определяется возможностями психики таких людей, а не особенностями строения кожи на подошвах их ног. Следовательно, в психике людей, способных ходить босиком по раскаленным углям, есть образования, которых нет у других людей. Эти образования относятся к надсознанию. Путем целенаправленных тренировок каждый человек может сформировать у себя различные сверхспособности.

Четкое разделение названных четырех уровней психического отражения возможно только по двум критериям. Во-первых, по временной последовательности возникновения в процессе эволюции психики. Сначала появилось бессознательное, затем подсознание, после — сознание и, наконец, надсознание. Во-вторых, по степени сложности самого процесса психического отражения. Бессознательное — более простой уровень психики по сравнению с подсознанием и т.д.

В психике конкретного человека или животного жестких границ между различными уровнями психического отражения не существует. Здесь психика функционирует как единое целое, имеющее, естественно, в силу своей сложности определенную структуру. Нет общепринятых точек зрения и на время возникновения как самой психики, так и различных ее уровней.

Если представить время макроэволюции психики в виде отрезка длиною в один метр, то сознанию будет соответствовать отрезок длиною в 1 миллиметр, а подсознанию — 10 сантиметров. Время эволюции сознания в процессе развития жизни на Земле составляет примерно 0,1% времени эволюции бессознательного.

Один из важнейших выводов, вытекающих из сказанного выше, состоит в том, *что бессознательное и подсознание играют в повседневной жизни человека гораздо более значительную роль, чем это кажется Но - обыденный взгляд.*

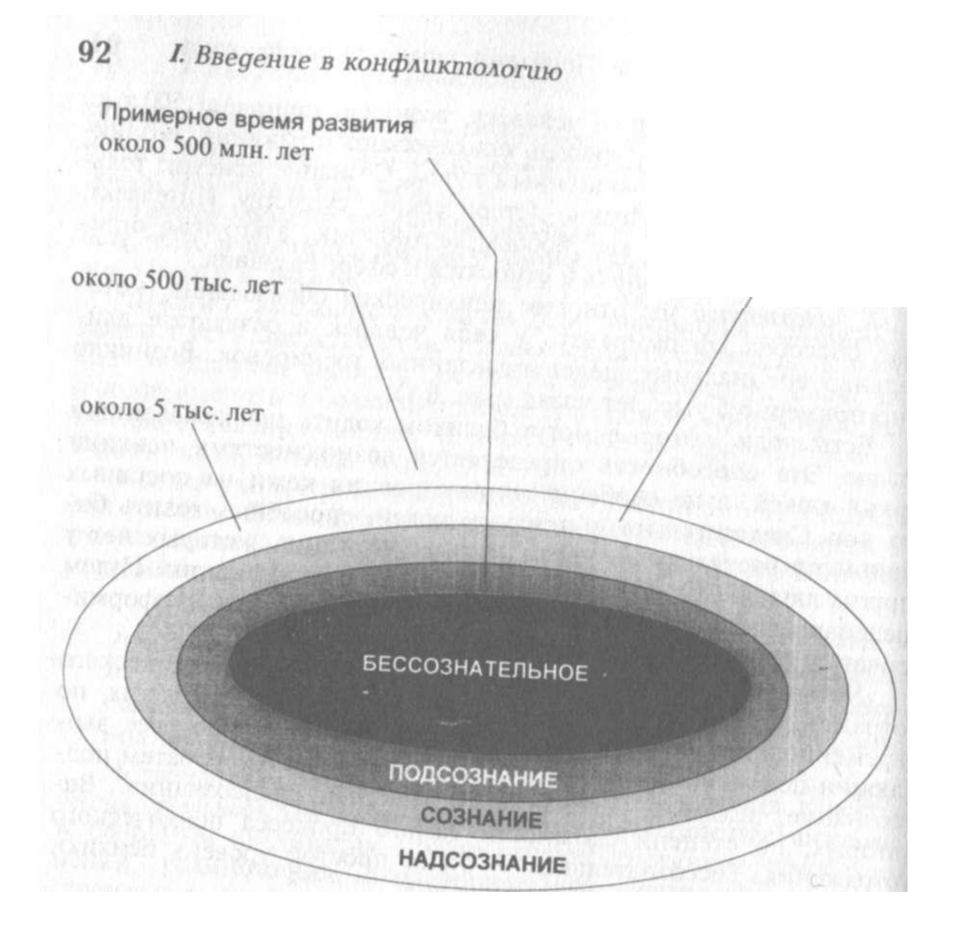



*Рис 6.1.* ***Эволюционная структура психит***

/эс*0,001/эп;

'эс — время эволюции сознания;

*h*п время эволюции психики

В принятии человеком решения на имя™ ° Ш„ ИНОГО ва рианта поведения в конфликте участвуй n УР°ВНИ его психи„ ки. Сам человек наиболее полнп Z РУСТ И °СОЗнает те хические процессы Гтопые n l * пси- Однако из этого н е ' ^ ^ ^ Г »а Л»»™ сознания. ляЮЩУЮ рОЛЬ з поведенДиУи и ; z : — ~ r r опреде-



Сознание гораздо менее устойчиво к воздействию стрессовых факторов по сравнению с бессознательным и подсознанием. В ситуации опасности для жизни, конфликта, под влиянием алкоголя и т.п. влияние сознания на поступки человека уменьшается. *В стрессовых, конфликтных ситуациях регулирующая роль бессознательного и подсознания в поведении и деятельности человека заметно возрастает по сравнению с обычными ситуациями.* Но именно стресс характерен для поведения человека в конфликте. В конфликтных ситуациях часто не бессознательное «обслуживает» сознание, а наоборот, сознание адаптирует, если успевает и может, стереотипы поведения, заложенные в бессознательном, к особенностям конкретной обстановки.

Для конфликтолога крайне важно стремиться максимально учесть бессознательные и подсознательные элементы психической деятельности людей при исследовании различных конфликтов. Без такого учета дать сколь-нибудь действенные практические рекомендации по регуляции поведения и деятельности человека в конфликтных ситуациях вряд ли возможно.

## • 6.2. О биосоциальном характере эволюции жизни на Земле

Важность постановки проблемы эволюции «социальной жизни» животных как одного из направлений эволюционной теории стала осознаваться сравнительно недавно, во второй половине XX в., хотя уже в середине прошлого столетия появился ряд интересных работ, посвященных этому вопросу. (Подробнее см. [65].) Гипотеза о биосоциальном характере эволюции жизни на Земле родилась в прошлом веке на стыке трех научных направлений: эволюционного учения Дарвина, социологии Конта и Спенсера и сравнительной психологии. Наиболее значительной работой того времени стал фундаментальный труд «Социальная жизнь животных» А. Эспинаса, опубликованный в России в 1882 г. В соответствии с идеями, изложенными в этой работе, социология животных развивалась практически до 20-х годов нынешнего столетия. Одно из важных положений работы ~~ доказательство автором того, что всякое взаимодействие жи-

вотных, хотя бы в малой степени устойчивое, естественно и неизбежно порождает организацию этих животных.

В начале XX в. интерес к проблеме социального взаимодействия животных заметно падает и вновь усиливается лишь в 60-е годы. В середине 70-х годов на Западе начинает формироваться новая наука — социобиология, которая сначала получает в СССР в, целом негативную оценку.

> 3 *отношении же социобиологии человека можно сказать, что она настолько далеко ушла от реального биологического исследования, что трудно определить ее жанр, ее место в системе наук. Это не научное направление, а скорее совокупность труднодоказуемых гипотез* [36].

Однако ряд авторитетных отечественных специалистов в области социального поведения животных, таких, как Е.Н. Панов, ЮМ. Плюснин и др., практически одновременно с зарубежными этологами и энтомологами начали, а точнее продолжили разработку проблемы биосоциальной эволюции.

В современных условиях социобиология еще не приобрела окончательно статуса самостоятельной науки, по крайней мере в России. Однако ряд социобиологических идей, гипотез, теорий может быть полезным для конфликтологии. Рассмотрим кратко некоторые из них.

- Доказано, что не один, а несколько раз в процессе эволюции животные, ведущие одиночный образ жизни, переходили к совместной форме существования. Последняя имеет ряд преимуществ перед одиночным образом жизни, связанных с возможностью обмена жизненным опытом и актуальной информацией, специализацией и разделением функций между членами социума, эффективностью взаимной защиты (Д. Кэмпбелл).
- Сформулировано положение о социогенезе, т. е. развитии форм социального взаимодействия животных по мере развития жизни на Земле. Социогенез и филогенез (процесс возникновения и развития какого-либо вида организмов или их группы) — две ветви эволюции, оказывающие взаимное влияние.
- Выдвинута смелая гипотеза об отсутствии прогрессивной эволюции социальной жизни от простых организмов до человека. Экспериментально доказано, что эволюционные процессы в органическом мире на молекулярном, генном, хромосомном и анатомическом уровнях имеют разную скорость. Поэтому, возможно, «... вообще нельзя говорить ни о какой социальной эволюции, можно говорить лишь о социальной истории» [65]. Другими словами, филогенез слабо связан с социогенезом. Высказано аргументированное предположение, что базисные типы внутривидовых взаимоотношений у животных не могут эволюционировать - усложняться или упрощаться.



> *Они таковы, каковы по своей природе. Эволюционным изменениям могут подвергаться те конкретные срормы, в которых реально воплощены инвариантные типы отношений* [65].

Существует и другая гипотеза: социогенез есть непрерывный процесс прогрессивного развития социальных форм в едином ряду от «амебы до человека». Анатомо-физиологические структуры организма оказывают решающее влияние не только на уровень развития его индивидуального поведения, но и на формы сообществ, которые данные организмы образуют.

Предложены четыре инвариантных типа отношений, в которые вступают любые организмы, находящиеся в сообществе: по поводу жизненных ресурсов — территорий, пищи и т.п.; по поводу воспроизводства потомства; направленные на поддержание порядка в сообществе как выражение потребности сохранения статуса каждого индивида; «дружеские», направленные на сохранение социального единства сообщества животных [65].

Для понимания основных тенденций эволюции социального взаимодействия конфликтологу необходимо хотя бы в самом общем виде представлять сравнительный характер эволюции орудий уничтожения (оружия и боевой техники), средств труда и самого человека. Один из возможных вариантов такой сравнительной оценки представлен на рис. 6.2.

Наиболее высокими темпами Homo sapiens (человек разумный!) совершенствует орудия уничтожения своих собратьев. Сегодня орудия уничтожения людей настолько «совершенны», что с их помощью можно гарантированно уничтожить более Ю раз все человечество, а заодно и значительную часть остальных ни в чем не повинных 2 млн. видов животных на Земле.

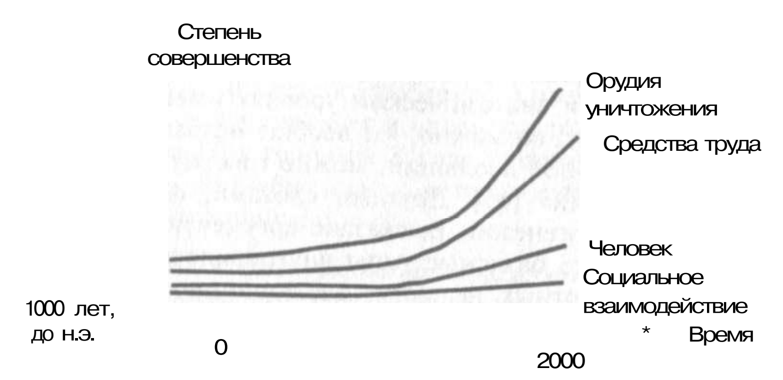



*Рис. 6.2. Сравнительная эволюция орудий уничтожения, средств труда, человека и социального взаимодействия*

Гораздо более медленными темпами совершенствуются сред ства труда. Если орудия уничтожения создаются для того, чтоб обеспечить возможно большее количество смертей людей, сократить их жизнь, то средства труда служат для продления и облегчения жизни. В настоящее время сотни миллионов людей на Земле не имеют хорошего питания, хотя бы сносного жилья, необходимых лекарств, работы, одежды, бытовой техники и т.д| Смерть от голода, в том числе и детская, — обычное явление в ряде развивающихся стран. Пища, одежда, жилище, лекарсп создаются с помощью средств труда. Следовательно, они намног менее совершенны по сравнению с орудиями уничтожения.

Еще медленнее развивается сам человек. Физически мы в целом слабее своих предков, живших 2000 лет назад. Качество мышления Аристотеля и современного лауреата Нобелевской премии, по-видимому, сопоставимы, хотя объем, т. е. количество знаний, которым обладает человек сегодня, конечно, гораздо больший.

Прогресс же в области социального взаимодействия людей еще менее заметен. Количество погибших, искалеченных, другие виды ущерба от войн, убийств, насилия и эксплуатации одних групп другими век от века возрастают. Масштабы же ущерба и взаимопомощи служат двумя основными критериями оценки качества социального взаимодействия. Поэтому если степень совершенства социального взаимодействия постепенно возрастает, то темпы этого улучшения отстают от темпов развития самого человека.



## 0} 6.3. Обоснование необходимости изучения зооконсрликтов

Биосоциальный характер эволюции жизни на Земле позволяет выдвинуть предположение о необходимости исследования зооконфликтов — конфликтов в животном мире. Конфликты у человека и животных, естественно, имеют существенные отличия. Однако из-за непрерывного характера социогенеза эти конфликты не могут не иметь общих закономерностей. Наличие таких закономерностей в том числе обусловлено существованием бессознательного и подсознательного уровней отражения в психике человека. Ведь в формировании поведения человека в конфликте участвует вся его психика, а не только сознание, время эволюции которого очень непродолжительно по сравнению со временем эволюции бессознательного.

Почему в объект конфликтологии целесообразно включить зооконфликты? Потому что в человеке гораздо больше биологического, чем принято считать. Опрос примерно 1000 специалистов, проведенный известным ученым ***Н.М.Амосовым*** (р. 1913), показал, что усредненная оценка экспертов соотношения биологического и социального в человеке составила 1:1. Сам Н.М. Амосов считает, что биологического в человеке вдвое больше, чем социального. Эти данные говорят о том, что невозможно всесторонне оценить поведение человека в конфликте, не учитывая его биологическую природу. Сделать это довольно сложно, поскольку человек свои биологические мотивы часто не осознает, а если осознает, то маскирует их от окружающих и даже от самого себя.

В настоящее время бессознательные и подсознательные компоненты конфликтного поведения человека в исследованиях отечественных гуманитарных наук практически не учитываются. Это заметно упрощает наши представления о конфликте.

Содержание бессознательного и подсознательного в психике человека во многом генетически связано с психикой животных. Поэтому одним из перспективных, на наш взгляд, путей изучения бессознательной и подсознательной мотивации конфликтно поведения у человека является исследование причин конфликтов у животных. Та часть мотивов, которую человек в конфликте либо не осознает, либо маскирует, в зооконфликте выступает в свободном от социальных наслоений виде. Для живот-

ных типичны конфликты, связанные с борьбой за обладание пищей, территорией, другими жизненными ресурсами, определенной ролью в группе животных. Похожие противоречия часто порождают конфликты и в человеческом обществе.

Таким образом, необходимость изучения зооконфликтов, включения их в объект конфликтологии вызвана следующими причинами:

- важностью применения общеметодологического принципа; историзма при определении объекта конфликтологии и исследовании конфликтов. Принцип историзма требует рассмотрения изучаемых явлений в их становлении и развитии. Чем более длительный промежуток времени развития явления изучается, тем более глубоко мы проникаем в его суть, объясняем причины изменений, прогнозируем будущее;
- очевидной возможностью использовать в интересах конфликтологии прогрессивные идеи эволюционной теории Ч. Дарвина и современной социобиологии. Очень много интересного и полезного человек узнал, изучая строение и эволюцию организмов животных. Точно так же будет весьма полезно исследовать социальную жизнь животных и зооконфликты;
- сложностью рационального объяснения поведения людей в большинстве конфликтов, имеющих тяжкие последствия: войнах, убийствах, самоубийствах. Существенная роль бессознательного в конфликтах, связанных с уничтожением человека человеком, требует изучения неосознаваемых компонентов поведения на животных, у которых они выступают более явно.

Основным препятствием в понимании важности изучения зооконфликтов является выраженный антропоцентризм, присущий подавляющему большинству людей. Антропоцентризм может быть обыденным и научным [14].

*Обыденный антропоцентризм* заключается в естественном стремлении человека к тому, чтобы, во-первых, поставить себя *в центр* мироздания, во-вторых, выделить свой вид из остального животного мира и поставить человека *над* всеми. Такое понимание человеком своего места в мире формируется естественным образом самими объективными условиями жизни людей. Однако сегодня помимо человека на Земле обитает еще более двух мил-



лионов видов различных животных. Млекопитающие, к которым принадлежит человек, являются одним из малочисленных видов среди других живых существ (рис. 6.3).

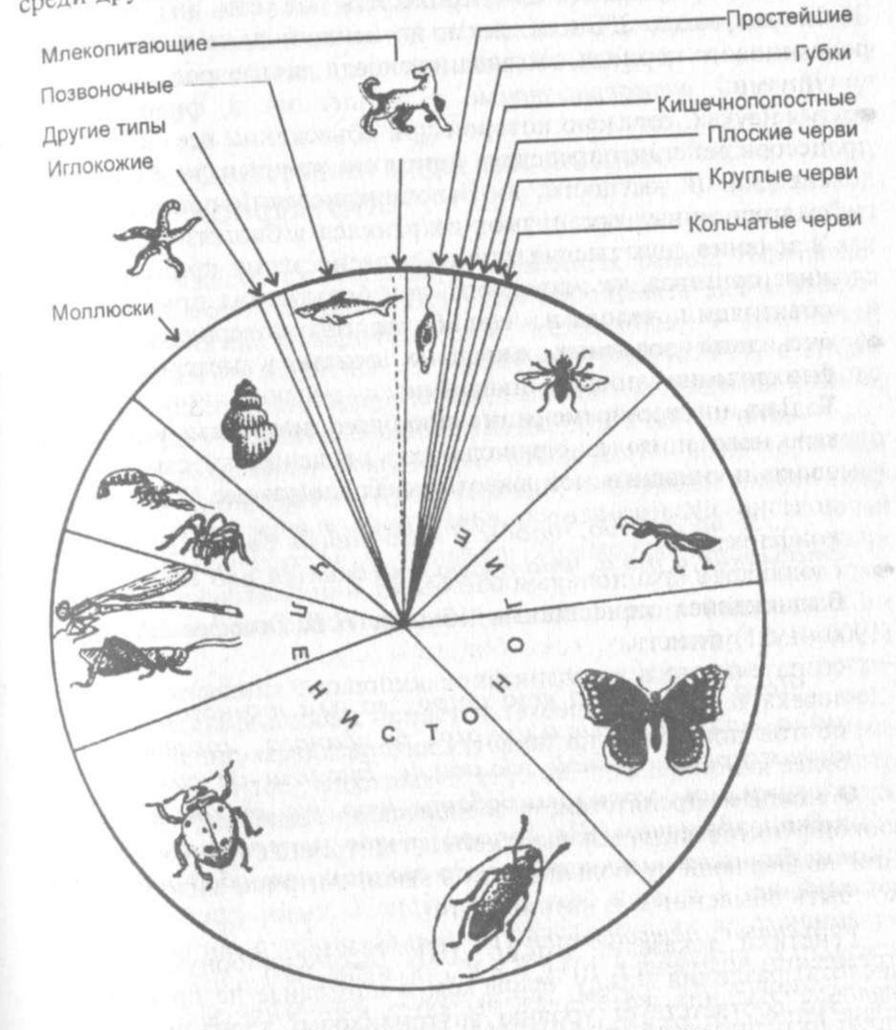



*Рис. 6.3.* ***Соотношение числа видов*** **[14]**

Если человек настолько совершенен, то почему он столь малочислен? Человек сегодня — наиболее сложное и могущественное существо на Земле. Но то, что он наиболее совершенен по

сравнению с другими видами животных, еще требует доказательств. Дальние предки человека — питекантроп, неандерталец, кроманьонец — вымерли, не сумев приспособиться к неблаго-! приятным обстоятельствам. Крокодилы же как вид живут на Земле уже около 200 млн. лет и не исчезли даже после катастроф мелового периода, вызвавших гибель динозавров.

*Научный антропоцентризм* — концепция в философии и других науках, согласно которой при объяснении всех явлений и процессов действительности в центр внимания надо ставить чеЛ ловека [30]. В частности, антропоцентрический принцип классификации живых организмов сохранялся в биологических науках в течение двух тысячелетий. Согласно этому принципу, чем сложнее организация животного, чем больше она приближается к организации человека, тем более она совершенна. Более сложно организованных животных считают высшими, менее сложно организованных - низшими.

Только во второй половине прошлого века были высказаны первые сомнения в правильности деления животных на «высших» и «низших». Дарвин указывал следующее 122]:

> *... SZ не думаю, чтобы у кого-нибудь было ясное представление о том, что подразумевается под «высшим»...*

Выдающийся отечественный биолог ***Н.В. Тимофеев-Ресовский*** (1900-1981) писал:

> ***JloKa*** *нет не то что строгого или точного, но даже мало-мальски приемлемого, разумного, логичного понятия прогрессивной эволюции. Ъиологи до сих пор не удосужились сформулировать, что же такое прогрессивная эволюция. Qia вопрос — кто прогрессивнее: чумная бацилла или человек — до сих пор нет убедительного ответа.*

Генетики доказали, что по ДНК (дезоксирибонуклеиновая кислота) различия между человеком и шимпанзе не превышают 2%. Это соответствует уровню внутривидовых вариаций, обнаруженных у других животных. ДНК является основным носителем генетической информации и определяет передачу наследственных признаков от родителей детям. Морфологические различия между человеком и шимпанзе, т. е. различия в форме и



строении организма, находятся на уровне представителей различных семейств [65].

Таким образом, последние достижения науки, расширение представлений об эволюции социальной жизни животных свидетельствуют о необходимости исследования зооконфликтов и включении их в объект конфликтологии.

## 0Ь 6.4. Основные виды эволюции конфликтов

В зависимости от масштабов временных рамок, охватываемых эволюционным процессом, различают девять видов эволюции конфликтов: макроэволюция, межвидовая у животных, внутривидовая у животных, в онтогенезе у животных, в антропогенезе, общественно-историческая, эволюция конфликтов в XX в., в онтогенезе у человека, эволюция конкретных конфликтов.

1. *Макроэволюция конфликтов* заключается в постепенном изменении конфликтов, происходящих с периода возникновения психики у живых организмов и по конец XX в., включая эволюцию конфликтов у человека. Примерная продолжительность макроэволюции — около 500 млн. лет. Эта эволюция продолжается и является наиболее общим типом эволюции конфликтов.

2. *Межвидовая* эволюция конфликтов у животных — постепенное, непрерывное, длительное, количественное и качественное изменение характеристик конфликтов, происходящее по мере развития видов животных в течение примерно 500 млн. лет. Животные на Земле развивались в такой последовательности: рыбы - земноводные — рептилии — птицы - млекопитающие - человек. По мере развития видов животных изменялись конфликты между ними. Конфликты у рыб носили иной характер по сравнению с земноводными, последние вели внутривидовую борьбу иначе, чем рептилии, и т.д. Эти изменения составляют межвидовую эволюцию конфликтов. Важно, что сущность типичных конфликтов между животными по мере развития видов скорее всего не изменялась. Подавляющее число конфликтов было связано с борьбой за пищу, территорию, особь противоположного пола, иерархическое место в группе животных. Такой эволюционный процесс продолжается и сегодня.

3. *Внутривидовая* эволюция конфликтов у животных — постепенное, медленное изменение характеристик конфликтов, происходящее по мере развития одного конкретного вида животных. Например, акулы насчитывают сегодня около 250 видов, объединенных в 21 семейство. Они обитают в океане уже около 350 млн. лет. За этот период изменение характеристик конфликтов между акулами составляет внутривидовую эволюцию. Межвидовая эволюция конфликтов — одна. Внутривидовых эволюции конфликтов - несколько миллионов, столько, сколько существовало и существует видов животных. Они длятся столько времени, сколько существует вид.

4. *Эволюция конфликтов в онтогенезе у животных* представляет собой изменение характера концоликтов по мере развития животного от рождения до старости и смерти. Выявление тенденций данного типа эволюции интересно прежде всего для понимания эволюции конфликтов в онтогенезе человека.

5. *Эволюция конфликтов в антропогенезе* — изменение характера конфликтов у людей по мере формирования человека до общественно-исторического этапа его развития. Важные тенденции эволюции этого типа, по-видимому, можно обнаружить, изучая конфликты у австралийских аборигенов. Они живут как сообщество уже около 30 000 лет и находятся в своем развитии в начале общественно-исторического этапа в эволюции других цивилизаций. Продолжительность этого вида эволюции составляет примерно 500 тыс. лет.

6. *Эволюция конфликтов в процессе общественно-исторического развития человека* охватывает период примерно в 10 000 лет. Конфликты в группах первобытных людей отличались от конфликтов в древнем Шумере (3000 до н. э.), Греции (2000 до н. э.), Риме (700 до н. э.) и конфликтов в истории средних веков, новой и новейшей истории.

Одна из весьма опасных эволюционных тенденций конфликтов в этот исторический период — заметное постоянное увеличение числа людей, гибнущих в результате войн, военных конфликтов, террора, убийств и самоубийств. Темпы постоянного роста количества жертв конфликтов пока не определены. Выдающийся австрийский ученый, лауреат Нобелевской премии, один из основоположников этологии, науки о поведении животных, К. Лоренц 149] пришел к такому выводу:



*Всть веские основания считать внутривидовую агрессию наиболее серьезной опасностью, какая грозит человечеству в соврелленных условиях культурно-исторического и технического развития.*

7. *Эволюция конфликтов в XX в.* выделена нами в самостоятельный вид эволюции в силу, во-первых, существенного изменения характера социальных конфликтов, во-вторых, чрезвычайной значимости для человечества понимания тенденций развития конфликтов в завершающемся столетии. Социальные конфликты в нашем веке претерпели радикальные перемены. Резко возросли их масштабы. Человечество перенесло две мировые войны, борьба за власть внутри государств и террор господствующих социальных групп унесли десятки миллионов жизней. Эволюция всех типов конфликтов в XX столетии нуждается в специальном и срочном исследовании.

8. *Эволюция конфликтов в онтогенезе* — изменение характера конфликтов по мере развития человека от рождения до старости и смерти. В жизни человека выделяют следующие основные возрастные периоды: младенческий (до 1 года), детский (до 3 лет), дошкольный (до 6 лет), младший школьный (до 11 лет), подростковый (до 15 лет), юношеский (до 21 года), зрелый (до 60 лет), пожилой (до 75 лет), старческий (свыше 75 лет) [30]. В каждом периоде конфликты, в которые вступает человек, носят отпечаток его возрастных особенностей. В результате исследования частоты применения физического насилия в межличностных конфликтах в мужских коллективах получены следующие данные. Суворовцы (средний возраст до 17 лет) применяют физическую силу против оппонента в 78,3% конфликтов [45]; военнослужащие срочной службы (средний возраст 19 лет) в конфликтах «по вертикали» применяют насилие в 50,2% [100]; курсанты I и II курсов военных училищ (средний возраст 20 лет) применяют насилие в 36,3% конфликтов; курсанты III и IV курсов (средний возраст 21,5 лет) — в 6,4% [77]; молодые офицеры (средний возраст 27 лет) — в 4,5% конфликтов [100].

Полученные военными конфликтологами данные выявили одну из тенденций эволюции конфликтов в онтогенезе. *По мере взросления юношей и молодых мужчин частота применения ими физического насилия в межличностных конфликтах со сверстниками заметно сокращается.* Для возрастов от 17 до 27 лет сокращение составляет примерно 17 раз.

9. *Эволюция конкретных конфликтов* — постепенное, относ тельно длительное изменение характеристик конкретного ко фликта по мере его возникновения, развития и завершения. Эволюционными тенденциями обладают длительные конфликты: семейные, служебные, международные и др.

Столетняя война между Англией и Францией длилас 116 лет (1337 — 1453 гг.). Она имеет свою эволюцию. Первы 35 лет принесли успех Англии, отвоевавшей часть французско' территории. Затем в течение десятилетия Англия почти полностью потеряла захваченные территории. Однако в 1415 г. англи-' чане снова захватили север Франции. Почти 40 лет французы воевали за освобождение своих земель. После окончания войны Англия еще 105 лет удерживала за собой французский порт Ка-] ле. Фактически этот территориальный конфликт длился 221 год. Он имеет не только динамику, но и эволюцию, знание которой является важным условием понимания сути конфликта.

**1. Эволюция конфликта - это его постепенное, непрерывное, относительно длительное развитие. Она тесно связана с эволюцией психики человека, которая развивалась от бессознательного к подсознанию, сознанию и сверхсознанию. Жизнь человека, его поведение в конфликтах определяются бессознательным и подсознанием в той же, если не большей степени,чем сознанием.**

**2. Эволюция жизни на Земле носит биосоциальный характер. Существует гипотеза о прогрессивном развитии форм социального взаимодействия в едином ряду от «амебы до человека». Выдвинута и альтернативная гипотеза об отсутствии прогресса в социальном взаимодействии, о наличии четырех базисных типов внутривидовых взаимоотношений, которые не изменяются по сути в процессе всей эволюции животных [65].**

**3. В процессе антропогенеза наиболее высокими темпами «совершенствуются» орудия уничтожения, более медленно - средства труда и сам человек. Прогресс в социальном взаимодействии людей еще менее заметен.**

**4. Биосоциальный характер эволюции животных вызывает необходимость изучения зооконфликтов в интересах познания конфликтов у людей. Основное препятствие для понимания этого — естественный для человека обыденный и научный антропоцентризм.**



**5. Основными видами эволюции конфликтов являются: макроэволюция; межвидовая у животных; внутривидовая у животных; в онтогенезе у животных; в антропогенезе; общественно-историческая; эволюция конфликтов в XX в.; в онтогенезе у человека; эволюция конкретных конфликтов.**

**6. Один из важных результатов эволюционного анализа конфликтов состоит в предположении, что в конфликтах человек ведет себя как самое непредсказуемое и беспощадное существо на планете.**

## Вопросы и задания к разделу I

**Ответьте на вопросы**

1. Дайте характеристику основных предпосылок формирования конфликтологических идей.
2. Назовите отрасли отечественной конфликтологии и дайте их сравнительную характеристику.
3. Обоснуйте периодизацию истории отечественной конфликтологии.
4. Охарактеризуйте историю развития отраслей отечественной конфликтологии.
5. Дайте характеристику истории и современного состояния зарубежной конфликтологии.
6. Раскройте проблему системного подхода к изучению конфликтов.
7. Охарактеризуйте основные группы понятий в универсальной понятийной схеме описания конфликтов.
8. Раскройте значение, предмет и задачи российской конфликтологии.
9. Обоснуйте эволюционную структуру психики человека.
10. Опровергните или обоснуйте необходимость изучения зооконфликтов.
11. Дайте характеристику девяти типов эволюции конфликтов.

**Выполните задания**

1. Оцените свои практические знания о конфликтах. Установите, какие основные факторы повлияли на их формирование.
2. Сравните подходы к определению сущности конфликта и его анализу в различных отраслях конфликтологии. Определите причины различий.
3. Проанализируйте 2—3 реальных конфликта из собственного опыта, используя универсальную понятийную схему описания конфликта.
4. Оцените роль конфликтов в своей жизни, жизни вашей семьи, организации, в которой вы работаете или учитесь, России.
5. Определите, какую роль играет бессознательное и подсознание в вашей жизни. Вспомните свое поведение в острых конфликтах. Усиливается ли влияние подсознания на ваше поведение в конфликте по сравнению с обычными ситуациями или ослабевает?

Раздел

# Социобиология и проблема конфликтов у животных

# Общая характеристика конфликтов в животном мире

**Рождение социобиологии связывают с выходом в свет в 1975 г. книги «Социобиология: новый синтез» американского зоолога Э. Уилсона (р. 1929). Объектом ее исследования выступает социальное взаимодействие живых организмов, включая человека. Проблема конфликтов между животными в социобиологии пока не сформулирована. Социобиологи исследуют не конфликтные ситуации во взаимодействии животных, а их *агрессивное поведение* только как процесс.**

**В данном разделе предпринята попытка определить, какие знания из области социобиологии могут быть полезны конфликтологам, и наметить пути проведения исследований в социобиологии с учетом интересов общей теории конфликтов.**

**Несомненную ценность для конфликтологии представляет характеристика агрессивного поведения животных, разработанная в этологии — науке о поведении животных и социобиологии.**

## 7.1. Роль агрессии в животном мире

*Агрессивное поведение животных* представляет собой демонстрацию угрозы или действия животного, направленные против представителей того же, реже другого вида животных. Агрессивное поведение животных обычно является результатом противоположных мотивов: нападения и бегства.

Биологическое значение агрессии заключается в обеспечении выживания вида в целом и каждого из животных в условиях естественного отбора. Для вида, для его сохранения, расширения среды его обитания выгодно, чтобы территорию или самку завоевывал сильнейший из соперников. Это основная функция внутривидовой, т. е. направленной против представителей своего вида животных, агрессии. Вторая функция внут-



ривидовой агрессии — обеспечение благоприятного распределения особей в том жизненном пространстве, в котором этот вид может обитать (К. Лоренц).

Внутривидовая агрессия позволяет поддерживать необходимые для нормальной жизни дистанции между животными, разграничивает индивидуальные и стадные территории, обеспечивает расширение среды обитания более сильных животных. Агрессия является инструментом, позволяющим устанавливать и поддерживать иерархическую структуру в сообществе животных.

Внутривидовая борьба у животных редко ведется с целью причинить реальный ущерб сопернику, нанести ему серьезные раны или убить. Чаще она имеет ритуализированный характер, не причиняющий борющимся особям серьезного вреда. Сначала животное, как правило, демонстрирует сопернику готовность к защите собственных интересов. Это выражается в подаче предупреждающих звуковых сигналов: рычание, шипение, крики и т.п. Животное принимает позы, предупреждающие о возможной агрессии, совершает демонстративные движения. Ритуалы, с помощью которых регулируется внутривидовая борьба животных, подчас имеют достаточно сложный характер [70].

Этологами открыт очень важный закон, которому подчиняется внутривидовая агрессия. Доказано: чем сильнее «вооружено» животное, чем больше у него клыки, острее когти, больше вес и сила, тем значительнее ограничения, накладываемые на применение этого «оружия» против сородичей во внутривидовой борьбе.

Существенную роль играет агрессия в борьбе между видами. Она, естественно, имеет другой характер по сравнению с внутривидовой агрессией. Однако конфликтологов интересуют также межвидовые столкновения у животных, поскольку им присущи все признаки зооконфликта: борьба двух животных; противоречие между ними; выраженные эмоции, мобилизующие животных на борьбу.

Основные типы конфликтов в животном мире рассмотрены ниже.

## 7.2. Внутривидовые конфликты у животных

В социобиологии и этологии исследования внутривидовь конфликтов у животных пока не ведутся. По крайней мере н ми не обнаружено публикаций в отечественной и зарубежно науках, в которых единицей анализа внутривидовой борьб был бы конфликт. Вместе с тем использование конфликтно ситуации в качестве единицы анализа столкновений животнь было бы перспективным не только для конфликтологии, но для социобиологии. Исследование внутривидовой агрессии помощью такой структурно-функциональной единицы, ка конфликтная ситуация, позволило бы выявить новые характе ристики агрессии, которые трудно обнаружить, изучая ее толь ко как процесс.

Конфликтная ситуация как единица анализа внутривидово' борьбы у животных имеет пространственные и временные гра ницы, а также систему содержательных характеристик. Внутри видовая агрессия животных носит не непрерывный, а дискретный характер. Любой акт агрессии имеет достаточно четк фиксируемые начало и завершение. Он разворачивается на ограниченном пространстве. К содержательно-динамическим характеристикам внутривидового конфликта можно отнести причину конфликта, его длительность, особенности издаваемых звуков, поз и действий животных, участие в нем других животных, результаты и способ завершения конфликта и др. Ситуационный анализ внутривидовой борьбы поможет более глубоко понять роль конфликта среди других видов социального взаимодействия животных.

Отечественными социоэтологами выдвинута гипотеза о существовании социального архетипа, в соответствии с которым строится каркас внутривидовых отношений в любом сообществе животных. В структуру социального архетипа входят четыре типа отношений:

- по поводу среды обитания и жизненных ресурсов. Центральным здесь является территориальное поведение животных;
- связанные с воспроизводством потомства. Они бывают двух видов: отношения самцов и самок, а также родителей и детенышей;



- иерархические и другие ролевые отношения с сородичами;
- «дружеские» отношения с одним-двумя сородичами, как правило, одного пола. Они способствуют сохранению целостности сообщества животных. Такие «дружеские» группы животных называют альянсами [65].

Поскольку понимание закономерностей возникновения, развития и завершения внутривидовых зооконфликтов важно для конфликтологии в целом, им посвящена следующая глава. Межвидовые конфликты представляют для конфликтологов меньший практический интерес по сравнению с внутривидовыми. Однако они должны быть объектом исследования зооконфликтологии. Изучение межвидовых конфликтов у животных поможет лучше понять внутривидовые конфликты в результате их сравнительного анализа и расширить представления конфликтологов о наиболее общих закономерностях поведения животных в столкновениях между ними.

## 7.3. Межвидовые конфликты у животных

Борьба между животными разных видов не всегда протекает в форме конфликта. Если львы охотятся на зебр, то между хищниками и их жертвами нет конфликта, хотя есть противоречие и противодействие. Слишком неравны силы. Противодействие проявляется в том, что хищник догоняет, а намеченная им жертва убегает. Хотя и в этой, на первый взгляд простой, ситуации жертва, защищаясь, может покалечить хищника и даже убить его. Известны случаи, когда львы, получив в ходе преследования зебры удар копытом в челюсть, в последующем погибали, будучи не в состоянии нормально питаться.

Можно не согласиться с одним из основателей этологии К- Лоренцем, утверждающим, что столкновения между хищником и добычей вообще не являются борьбой в подлинном смысле этого слова. К. Лоренц пишет:

> *Когда лев убивает буйвола, этот буйвол вызывает в нем не больше агрессивности, чем во мне аппетитный*

*индюк, висящий в кладовке, на которого я смотрю с та-* ким* же *удовольствием* [49].

Индюк не может причинить человеку ни малейшего ущерба. Охота же льва на буйвола всегда является рискованной для хищника. Во-первых, буйволы — стадные животные и на помощь жертве могут подоспеть самцы из стада. В такой ситуации уже лев будет вынужден спасаться бегством. Во-вторых, одно ошибочное движение льва может подставить его под рога буйвола. Так как по силе и весу буйвол часто не уступает льву, исход поединка также может быть не в пользу хищника.

Документально зафиксирована ситуация, когда леопард напал на детеныша бородавочника. Это парнокопытное животное семейства свиней, обитающее в саваннах Африки. На виз схваченного леопардом подсвинка немедленно отреагировали два взрослых бородавочника, пасшиеся неподалеку. Они столь дружно и решительно напали на хищника, что свою жизнь уже был вынужден спасать леопард. Он смог убежать от разъяренных бородавочников, но весьма помятый и со сломанным хвостом. Так, казалось бы, совершенно безопасная для леопарда охота на детенышей бородавочника превратилась в острое столкновение между животными. В результате хищник получил серьезные травмы. Поэтому многие столкновения между хищниками и их добычей можно рассматривать как межвидовые конфликты животных. В них присутствует борьба не на жизнь, а на смерть. Исход ее часто неизвестен.

Нередко между животными, принадлежащими к различным видам, происходят конфликты, связанные с агрессией слабых животных против хищника. Особенно это касается стадных животных, которые, обнаружив одинокого хищника, начинают «травить» его всем сообществом. Хищники, охотящиеся в одиночку, могут рассчитывать на успех лишь в том случае, если их нападение внезапно. Когда лисицу сопровождает по лесу кричащая сойка, когда вслед за кобчиком летит целая стая предупреждающе щебечущих трясогузок, вероятность успешной охоты у хищника очень невелика [49]. Самому К. Лоренцу пришлось со своей собакой прыгать в озеро и спасаться вплавь, когда стадо молодых коров охватило их полукольцом и, опустив рога, угрожающе двинулось вперед. Причина нападения коров — инстинкт совместной агрессии против волка, за которого коровы приняли незнакомую собаку. Утки-пеганки настолько люто травят лис, что могут безнаказанно высиживать утят в лисьих норах в присутствии хозяев.



Межвидовые конфликты у животных могут быть между двумя животными, между одним животным и группой, между двумя группами животных. Примеры конфликтов между двумя животными и между одним животным и группой приведены выше. Стая хорошо организованных гиен может вполне отобрать добычу у группы, состоящей из 2—3 львов. Группа зебр, защищая свой молодняк, может напасть на небольшую стаю гиен и отогнать их. Это примеры межгрупповых конфликтов между разными видами животных.

Межвидовые конфликты у животных так же удивительно разнообразны, как и внутривидовые. Они дают много интересной и полезной информации этологам, социобиологам, конфликтологам.

Еще один важный тип зооконфликтов — внутрипсихические конфликты у животных.

## 7.4. Интропсихические конфликты у животных

*Интропсихические конфликты* представляют собой столкновение в психике животного тенденций к одновременному выполнению двух несовместимых типов поведения. Когда конфликт возникает в результате тенденций животного двигаться одновременно к двум разным объектам, расположенным на некотором расстоянии друг от друга, такую ситуацию можно назвать конфликтом типа «приближение — приближение». Когда животное находится между двумя объектами, каждого из которых оно стремится избежать, в его психике возникает конфликт типа «избегание — избегание». Если один и тот же объект или ситуация вызывают у животного стремление одновременно и приблизиться и избежать этого объекта (ситуации), то конфликт будет типа «приближение — избегание» [92].

Если осел видит на одинаковом расстоянии от себя, но в разных сторонах два стога сена, то у него возникает внутрипсихиче-н ский конфликт, связанный с принятием решения, к какому стоге сена пойти. Это конфликт типа «приближение — приближение»] Если олень, убегая от идущего сплошной полосой лесного пожач ра, видит впереди цепь волков, то у него возникает проблема^ прорываться назад сквозь огонь или вперед через хищников. Это| конфликт типа «избегание — избегание». Если измученная жаж-; дой газель подходит к озерцу, на противоположном берегу коточ рого в кустах она замечает силуэт леопарда, то у нее возникает] борьба мотивов: попытаться все же напиться или сразу убежать. Это конфликт типа «приближение — избегание».

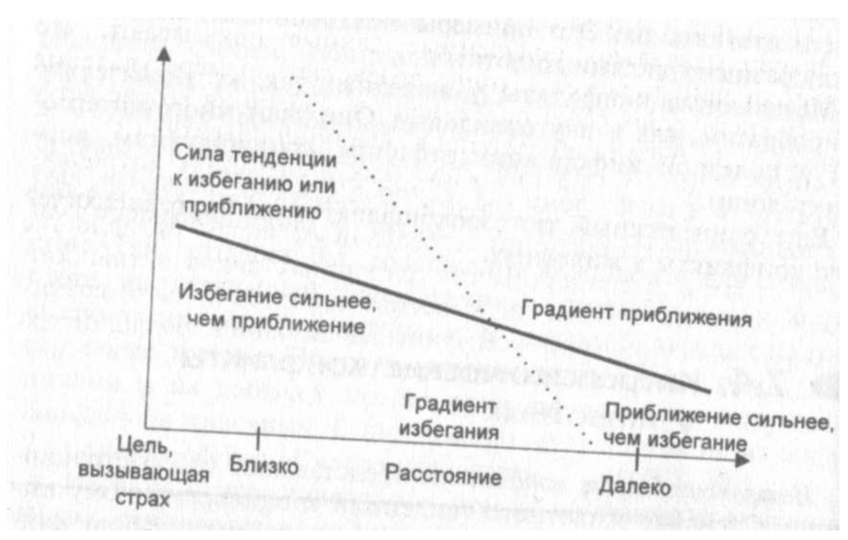



*Рис 7.1. **Графическое описание интропсихического конфликта типа «приближение — избегание»*** **[92]**

На первый взгляд внутрипсихические конфликты у животных более сложно наблюдать и исследовать по сравнению с конфликтами между животными. Однако подходы и приемы исследования этологами интропсихических конфликтов у животных во многом похожи на те, которые используют психологи при изучении внутриличностных конфликтов у человека. Классификация интропсихических конфликтов, данная этологами, полностью совпадает с классификацией внутриличностных конфликтов, предложенной в психологии (К. Левин). При исследовании интропсихических конфликтов этологи используют ситуационный подход, анализируя конкретные ситуации, вызывающие столкновения несовместимых тенденций в поведении животного.



Экспериментальные исследования интропсихических конфликтов у животных, проведенные этологами, позволили обнаружить ряд интересных закономерностей их возникновения, развития и разрешения. Получены, например, количественные данные, характеризующие конфликт типа «приближение — избегание» (рис. 7.1). Эксперимент проводился на крысах и зябликах, поставленных в лабораторную ситуацию, моделирующую конфликт этого типа.

Экспериментально полученные данные показывают, что тенденция приблизиться к пище возрастает по мере удаления вызывающего страх объекта. Тенденция избегания возрастает у животного по мере приближения к опасному объекту.

Чтобы понять поведение животных в ситуациях интропсихического конфликта, необходимо рассматривать как степень несовместимости тенденций к различным видам активности, так и степень несовместимости различных видов активности или их элементов. В жизни животных достаточно часто возникают внутрипсихические конфликтные ситуации. Большинство таких ситуаций быстро разрешается [92].

## Выводы

1. **В течение более столетия этологи изучают социальную жизнь животных, в том числе межвидовую и внутривидовую агрессии. Одним из основных исходных положений социобиологии является постулат о биосоциальном характере эволюции жизни на Земле: общем характере эволюции социального взаимодействия у животных и человека. Проблема конфликтов между животными в социобиологии пока слабо разработана. Борьба между ними изучается в форме агрессивного поведения, без использования ситуационного анализа.**
2. **Агрессивное поведение животных обеспечивает выживание каждого животного и вида в целом в условиях естественного**

**отбора. Внутривидовая борьба, как правило, имеет ритуализированный характер, не причиняющий борющимся особям серьезного ущерба. Типичные внутривидовые конфликты у животных связаны с борьбой за жизненные ресурсы, прежде всего за территорию, воспроизводство потомства, иерархическое место в группе.**

3. **Внутрипсихические конфликты представляют собой столкновения в психике животного тенденций к одновременному выполнению двух несовместимых типов поведения.**

# Типичные внутривидовые конфликты у животных

**Социальная жизнь животных сложна и многообразна. Человеку пока еще очень мало известно о закономерностях взаимодействия животных. Внутривидовые конфликты также отличаются большим разнообразием. Однако конфликты трех типов происходят гораздо чаще других. Кратко рассмотрим их особенности.**

## 8.1. Конфликты, вызванные борьбой животных за жизненные ресурсы

Существование отдельного животного, семьи животных или другого сообщества решающим образом зависит от обеспеченности их жизненными ресурсами. К основным жизненным ресурсам относятся территория, пища, источник воды и др. При недостатке или определении принадлежности жизненного ресурса между животными могут возникнуть конфликты, связанные с борьбой за обладание дефицитным ресурсом. В этологии наибольшее количество исследований посвящено борьбе животных за обладание определенной территорией. Такая борьба часто называется *территориальным поведением животных.*

Большинство видов животных делят жизненное пространство между собой, метят границы своей территории и защищают их. Территориальное поведение животных представляет собой систему различных форм активности животных, направленных на присвоение и использование определенного пространства (земли, воды, воздуха), которое обеспечивает выполнение всех или основных жизненных функций [70]. В случае нарушения территориальных границ и попадания животного на «чужую» территорию может возникнуть конфликт между «хозяином« территории и «нарушителем».

Участки территории могут быть индивидуальными и групповыми, принадлежащими сообществу животных: семье, стае, ста-] ду. Соответственно территориальные конфликты могут быть ме-| жду двумя животными или между их группами. О занятости участка территории «хозяин» оповещает голосом, демонстративным показом самого себя, у млекопитающих — также нанесением на хорошо заметные предметы запаховых меток. Это способствует предупреждению территориальных конфликтов.

Часто между границами территорий существуют полосы «ничейного» пространства. Ширина этих пограничных полос у разных видов животных различна. Основные территориальные конфликты между животными происходят прежде всего на границах территории и в «ничейном» пространстве. До настоящих драк дело доходит редко. У большинства синиц, например, если один из самцов встречает другого на своей территории, то немедленно нападает на него, а тот спасается бегством. Однако если «победитель» в пылу погони оказывается на территории своего соседа, то их роли меняются. Теперь бывший беглец —] правомочный владелец своей территории — нападает, а его преследователь улетает от него [92]. Территории семейных пар у луней разделены коридорами, по которым могут свободно пролетать все другие луни и сами соседи без опасности быть атакованными хозяевами территории [65]. Члены каждого сообщества! животных организуют и упорядочивают среду своего обитания. В первую очередь это индивидуальное присвоение территории и некоторых предметов, на ней находящихся. Во вторую очеред происходит коммунальная персонализация среды [65].

У гиен нет индивидуальной территории, она принадлежит стае. Пограничных зон между территориями соседних стай нет. Вся стая ревностно защищает свою территорию от посягательства сородичей, принадлежащих к другому клану. Наблюдалась ситуация конфликта, когда гиена, не принадлежащая ни к одной из конфликтующих стай, была вынуждена сидеть некоторое время в середине неглубокого озерца, чтобы избежать нападения собратьев из обоих кланов. Граница территории этих стай гиен проходила как раз через центр озерца. Только находясь в середине озерца, чужая гиена не провоцировала территориальный конфликт с представителями одной из стай. Эта гиена находилась в воде в пограничной зоне до тех пор, пока обе стаи гиен, завершив конфликт, не удалились в глубь своих территорий.



Вторым типичным конфликтом между животными, связанным с борьбой за жизненные ресурсы, является *пищевая конкуренция.* В сообществе хищников раздел пойманной добычи происходит в соответствии с иерархическим местом, занимаемым отдельной особью в группе. При попытке членов стаи, имеющих более низкий ранг, опередить хищников более высокого ранга между ними возникают конфликты, которые носят как пищевой, так и иерархический характер.

Крайняя форма борьбы за пищу — каннибализм, т.е. поедание животными своих сородичей. Исследование каннибализма у бесхвостых земноводных показало, что он служит основным звеном внутрипопуляционного механизма, действие которого направлено на поддержание оптимальной численности популяции и сохранение ее генетической разнородности. Каннибализм имеет девять различных типов агрессивного поведения. Нападение амфибии на своего сородича с целью его поедания происходит в том случае, если длина тела жертвы не превышает 63,5% дчины тела агрессора (С. Писаренко).

У млекопитающих случаи нападения животных на своих сородичей, заканчивающиеся гибелью животного, достаточно редки. В таких ситуациях жертвой обычно выступает больное, раненое или ослабленное животное.

## 8.2. Конфликты, связанные с воспроизводством животными потомства

Этот (третий) тип внутривидовых конфликтов у животных также достаточно распространен и проявляется в разных формах:

- конфликты между самцами, связанные с борьбой за самку. Справедливости ради необходимо отметить, что бывают конфликты и между самками, конкурирующими из-за самца;
- конфликты между самцами и самками в период брачного поведения и воспитания потомства;
- конфликты с сородичами, связанные с защитой детенышей от возможной агрессии со стороны чужаков;
- интропсихические конфликты у животных, вызванные борьбой тенденций к агрессивному или логовому поведению в период спаривания.

Конфликты между самцами, вызванные борьбой за самок, выполняют важную функцию выбора сильнейшего и предостав ления именно ему возможности продолжить род. Они обычк носят ритуализированный характер. Содержание ритуала борьб между самцами нацелено .на то, чтобы выявить действительн более сильного из них, без нанесения серьезных повреждени каждому из соперников. Самцы демонстрируют внушительное своих размеров, меряются силой до тех пор, пока мощь, быстро та и выносливость одного из них не будет доказана другому. Бо лее слабый соперник обычно покидает место единоборства, чт бы через какое-то время испытать судьбу в борьбе с другим сам цом из сообщества животных.

Конфликты между самцами и самками в период брачного п." ведения вызваны неоднозначностью реакции животного на бли[1] зость особи противоположного пола. Приближение сородича moJ жет не только иметь целью намерение спаривания, но и таи опасность агрессии. Поэтому самка может не только продемонст рировать готовность к половому поведению, но убежать (улететь или напасть на самца. Примером может служить поведение пти. цы, называемой зеленушкой. Из 102 «парящих приближений» самца, свидетельствующих о его готовности к спариванию, только 25 окончилось успехом. В семи ситуациях самка ответила на при-4 тязания самца агрессией [92].

Большинство животных защищает свое потомство, вступая конфликты с сородичами, от которых исходит реальная или ***noj*** тенциальная угроза их детенышам. У некоторых видов животных, например медведей, опасность для детенышей может исходить даже от их отца. Конфликты, связанные с защитой родите лями своего потомства, носят более жесткий характер, нежел" конфликты между самцами, вызванные борьбой за самку, ил иерархические конфликты.

Маленькие аквариумные рыбки, защищая своих недавно появившихся мальков, бесстрашно нападают на больших рыбок, приближающихся к малькам, и кусают их за плавники. Большие рыбки принадлежат к другому виду и по весу превышают нападающих на них рыбок-родителей более чем в 30—40 раз. Мы наблюдали в течение часа до 20—30 таких предконфликтных ситуаций, заключающихся в агрессии рыбок-родителей против других рыбок, многократно превосходивших нападающих по си



ле. Во всех без исключения случаях большие рыбки, подвергшиеся нападению с укусами за плавники, не отвечали^агрессией, я уплывали на безопасное расстояние от стайки, защищавшей мальков, которые держались в определенном месте у дна аквариума.

Внутрипсихичесие конфликты у животных, возникающие в связи с их активностью, обеспечивающей воспроизводство потомства, изучены в меньшей степени по сравнениТЬ с конфликтами между животными. Они вызываются столкновениями инстинкта самосохранения животного и необходимости вступить в борьбу за защиту потомства или самку. Возможны также другие виды интропсихических конфликтов. Некоторые особенности этих конфликтов рассмотрены в § 8.3.

## 8.3. Борьба животных за иерархическое место в группе

Социальная жизнь животных гораздо более сложна и разнообразна по сравнению с представлениями о ней, распространенными среди конфликтологов. Причина заключена в том, что конфликтологи представлены в основном учеными-гуманитариями, подготовка которых не предполагает изучение этологии — науки о поведении животных. Одним из важнейших аспектов социального взаимодействия животных является иерархическое строение их сообществ.

Системы доминирования считаются этологами центральными стрежнями, на которых держится организация сообщества животных. Высказана гипотеза, что соподчиненность есть следствие различия социальных ролей в значительно большей степени, чем следствие высокой или низкой агрессивности. Структура сообщества животных представляет собой не жесткую иерархию особей, а относительно подвижную систему различных ролей. Среди них роли доминирующего или подчиненного животного не являются единственными [65].

Статус конкретной особи главным образом зависит от ее возраста и от способности к размножению. По этим признакам всех животных в сообществе можно условно разделить на пять групп:

- детеныши, которым необходима забота родителей;
- молодняк, находящийся под контролем родителей, но уже способный к самостоятельному существованию;
- молодые животные, ведущие самостоятельный образ жизни,; независимые от родителей и часто живущие вне семьи. Однако они еще неспособны к размножению;
- взрослые животные, способные к размножению, но по ка| ким-либо причинам не участвующие в нем;
- взрослые животные, участвующие в воспроизводстве потомст'

Внутри каждой из групп также существует определенн структура ролей, выполняемых животными. Взаимодействие ме ду двумя животными, представляющими различные группы и и рающими различные роли в сообществе, подчинено определе ным правилам. Все животные соблюдают данные правила, по скольку это обеспечивает сохранение целостности сообщества, Нарушение правил приводит к возникновению конфликтов.

Борьба за более высокое иерархическое место в группе, как и агрессия в целом, выполняет функцию, способствующую выжи-| ванию сообщества животных. Чем более сильный и развитый] вожак стоит во главе сообщества, тем более оптимально его! взаимодействие со средой обитания и другими сообществами.: Другие животные, доминирующие в группе, также оказывают влияние на выживаемость сообщества. Со временем доминирующие животные в силу старения и других причин неизбежно^ перестают соответствовать требованиям той роли, которую он играют в группе. В процессе эволюции выработаны социальны механизмы, в силу действия которых животные, занимающи более низкое иерархическое место в группе, периодическ «проверяют» степень соответствия доминирующих животных занимаемым ими «местам». Основной способ такой «проверки» — иерархический конфликт. В конфликте оцениваются силы, выносливость, ум животного. Если молодое животное в резуль-; тате развития превзошло по своим качествам доминирующую особь, то претендент одерживает победу в конфликте и занимает новое, более высокое, иерархическое место. Проигравший смещается вниз по иерархической лестнице.

Этологами исследованы особенности развития иерархического взаимодействия у различных видов животных. В частности, для домовых мышей установлено повышение агрессивности



молодых животных после длительного содержания их со старшими самцами. Доказано, что при экспериментальной дестабилизации внутригрупповой иерархической структуры происходит резкое снижение различий в поведении доминирующих и подчиненных животных. Это объясняется в основном заметным повышением активности особей, занимавших низкие и средние места в иерархии (С. Новиков). Причиной такой активизации, по-видимому, является стремление особи занять более высокое иерархическое место, не вступая в конфликт за него с доминирующим животным. Ведь в результате дестабилизации групповой иерархической структуры однозначное соотнесение конкретных животных с конкретными доминирующими ролями оказалось нарушенным.

Иерархическая структура группы животных существует во всех их сообществах. При этом достаточно жесткой и мало изменяемой является сама *система* иерархических мест и ролей. Конкретные же животные занимают всегда тот или иной иерархический статус *временно.* Относительный характер иерархического неравенства между животными неосознанно отражается в статусных конфликтах или является одной из их причин [65]. Борьба за высшее иерархическое место в группе обычно носит ритуализированный характер.

## Выводы

1. **Внутривидовые конфликты у животных происходят гораздо чаще и носят намного более жесткий характер по сравнению с межвидовой борьбой.**
2. **Типичные внутривидовые конфликты у животных: вызванные борьбой за жизненные ресурсы, прежде всего за территорию; связанные с воспроизводством потомства; иерархические конфликты. Внутривидовая борьба носит, как правило, ритуализированный характер.**

## Вопросы и задания к разделу II

**Ответьте на вопросы**

1. Охарактеризуйте основные функции агрессии в животном мире.
2. Дайте сравнительную характеристику внутривидовых , межвидовых и интропсихических конфликтов у животных.
3. Какие основные жизненные ресурсы выступают причиной зооконфликтов?
4. Опишите конфликты, связанные с воспроизводством животными потомства.
5. Каковы причины и особенности борьбы животных за иерархическое место в группе?

**Выполните задания**

1. Понаблюдайте за жизнью домашних животных. Одинаково ли животные ориентируются в устройстве холодильника и во взаимоотношениях между членами семьи?
2. Оцените место, которое занимает животное в структуре взаимоотношений в семье, где оно живет.
3. Понаблюдайте за отношениями домашних животных вне дома. Каковы причины конфликтов между ними?
4. Просмотрите фильмы о диких животных, демонстрируемые по телевидению. Обратите внимание на особенности отношений между ними.

Раздел III

# Методы исследования и диагностики конфликтов

**и™„ «мая первая, основная вещь. От метода, от**

„ „ „ . при А ПР" **ппо^о" методе я гея-**
^ K S w S V **- W - получит цен-
ных, точных знаний.**

*ИП Павлов*

# Методологические основы исследования конфликтов

**Если теория является обобщенным и ситемно представлен ным результатом процесса познания, то методология о~ ределяет верные способы получения знания.**

**В общем виде научный анализ конфликтов можно определи как систему логически последовательных методологически теоретических, методических и организационно-технически процедур, связанных между собой единой целью: получи достоверные данные об изучаемом явлении для последующе их использования в практике урегулирования конфликтов.**

## 9.1. Методологические принципы исследования конфликтов

В интересах обеспечения результативного исследовани конфликтов важно использовать принципы, сформулированны на разных уровнях методологии: философском, общенаучном конкретно-научном. К философским и общенаучным относятс следующие семь принципов изучения конфликтов.

У Принцип развития. В наиболее общем виде он сформулир ван Ф. Энгельсом:

*Т)ля диалектической срилососрии нет ничего раз навс гда установленного, безусловного, святого. Оlа всем, и всем видит она печать неизбежного падения, и ничто \ может устоять перед ней, кроме непрерывного процесс возникновения и уничтожения, бесконечного восхождения огг> низшего к высшему. Она сама является лишь простыл* отражением этого процесса в мыслящем мозгу.*

Все непрерывно развивается и изменяется не только от про стого к сложному, низшего к высшему, но и наоборот.



Данный принцип требует при изучении конфликтов выявяТЬ тенденции в их эволюции — постепенном, длительном, непрерывном развитии конфликта от одних форм к другим, чаще 0т простых к более сложным. Знание закономерностей эволюции конфликтов помогает гораздо более глубоко понять содержание актуальных конфликтов и давать более точный и долговременный прогноз возможных вариантов их развития.

Каждое конкретное конфликтное взаимодействие также находится в непрерывном изменении, имеет свою динамику. Оценивая конфликт, важно помнить о том, что он был иным ранее и неизбежно будет изменяться в последующем.

**f Принцип всеобщей связи.** Гносеологический смысл этого принципа заключается в том, что, изучая конфликт, необходимо не ограничиваться рассмотрением его отдельных элементов, а стремиться исследовать максимально большее количество связей конфликта с другими явлениями и между его подструктурами. Полностью исследовать все взаимосвязи конфликта со средой, в которой он развивается, и внутри него, естественно, невозможно, таких связей бесчисленное множество. Однако важно учесть характер хотя бы основных связей, поскольку их потеря может привести к существенным упрощениям в понимании явления. Это в свою очередь отрицательно скажется на качестве практических рекомендаций.

Методологическую роль в процессе изучения конфликтов всех уровней выполняют **основные законы и парные категории** диалектики. *Закон единства и борьбы противоположностей* показывает внутренний источник развития конфликтов: единство и борьбу противоположных сторон, сил, тенденций.

С точки зрения действия этого закона, например, конфликты, возникающие, развивающиеся и разрешающиеся в организациях, сами по себе не являются только негативным явлением. Они объективны и, более того, служат одной из движущих сил развития организаций. В реальной жизни мы практически не встречаем организаций, в которых бы полностью отсутствовали Конфликты. Если мы узнаем, что в каком-то коллективе нет Конфликтов, то это не значит, что их в нем действительно нет. Как правило, в этом случае просто отсутствует информация о Конфликтах, скорее всего они протекают скрыто.

*Закон перехода количественных изменений в качественные* раскрывает способ эволюции и динамики конфликтов, ориентирует

на поиск закономерностей, которым подчиняется развитие коня фликтного взаимодействия, определение качественных и колйя чественных изменений, происходящих при этом, выявление свяЖ зей между ними. *Закон отрицания отрицания* дает возможности прогнозировать направление развития конфликтов: от простого -1 к сложному, от низшего — к высшему, от одного — к другому. I

*Парные категории диалектики,* такие, как материя и движение,? время и пространство, качество и количество, единичное, особем ное и всеобщее, сущность и явление, содержание и форма, необя ходимость и случайность, причина и следствие и другие позволяя ют определить общий подход к изучению конфликтов, ориентии решаться в общей оценке правильности полученных выводов.

*j* **Принцип диалектического единства теории, эксперимента • практики. В** процессе научного познания этот принцип раскрш вает диалектику движения нашего знания к истине и опредв ляющую роль практики в процессе познания. Известный отечв ственный психолог **К.** Платонов указывал, что

> *...Эксперимент, обосновываясь теорией, ее проверявши и уточняет и, вместе с ней проверяясь практикой как, высшим критерием истины, служит ей, улучшая ее.*

Нарушение оптимального соотношения и логики взаимовлия-j ния теории, эксперимента и практики в процессе конфликтоло! гического исследования приводит к заметному уменьшению pe-J зультативности работы конфликтолога, превращению ее в имита<| ционную деятельность.

Исследование конфликта любого уровня с точки зрения соотношения его теоретического и эмпирического компонентов можеК] быть построено в соответствии с двумя стратегиями (рис. 9.1).

Эмпирическая база исследования, образно говоря, является тем фундаментом, от качества которого зависит устойчивости «здания» теоретических обобщений к тем серьезным испытание ям практикой, которыми так богата реальная, а не придуманная| жизнь. **К** сожалению, трудоемкость исследований, проводимых в соответствии со стратегией *2,* во много раз больше, чем тех, Щ основе которых лежит стратегия */.* Очевидно, что практическая? ценность теоретических обобщений и рекомендаций, получен-j ных на солидной эмпирической базе, заметно выше, чем цен-i ность выводов, в основе которых лежит только личный опыт[1] исследователя, дополненный небольшим количеством других



пноических данных, а также информацией, подчерпнутой из SSStSx десятков книг и статей, посвященных исследуемому конфликту.

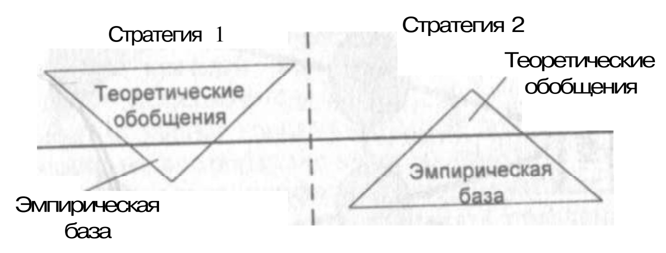



*Рис. 9.1.* ***Две стратегии*** *изучения* ***конфликтов***

Развивать понятия, строить сложные теоретические конструкции, организовывать мысленные эксперименты, неспешно «путешествовать» по просторам своей психики, конечно, гораздо легче, чем проводить эмпирические исследования. Поэтому объективно теоретический компонент как конфликтологического исследования, так и любого другого имеет тенденцию к «разбуханию», доминированию над экспериментом и практикой. Для оправдания этого теоретики могут предлагать много убедительных аргументов. Однако в основе этих аргументов в пользу «чистой теории» лежит вполне естественное для любого человека стремление минимизировать усилия по достижению цели. Конфликтологу необходимо уметь противостоять этим часто неосознанным стремлениям.

Важной проблемой конфликтологического исследования является логика взаимосвязи теории, эксперимента и практики в процессе изучения конфликтов. Конфликтология будет развиваться более динамично, если проводить исследования следующим образом.

На каждом из трех уровней развития (описательном, объяснительном, управленческом) конфликтология прибегает к построению содержательных моделей трех типов (рис. 9.2):

1) теоретических (концептуальных) — КМ;
2) процедурных (методов науки) — ПМ;
3) эмпирических (достоверное эмпирическое знание) — ЭМ.

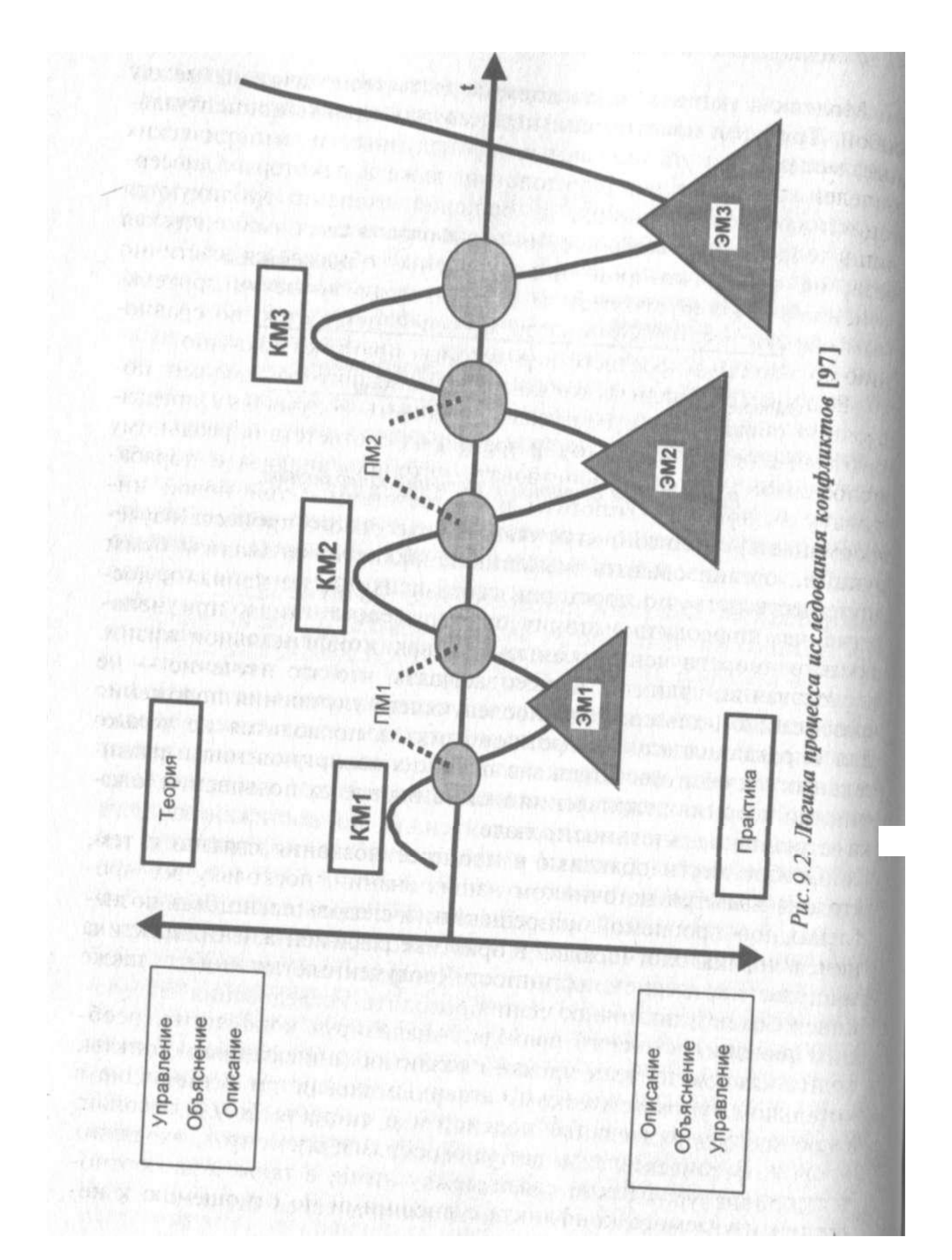


*Рис. 9.2. Логика процесса исследования конфликтов [97]*



Модели всех трех типов должны быть тесно связаны между собой. Трудно и практически невозможно строить концептуальные модели без обоснованных процедурных и эмпирических моделей. Однако в конфликтологии, даже в некоторых диссертационных исследованиях, в большой степени публикуются лишь теоретические обобщения и выводы, а сама эмпирическая база, на основе которой они получены, обнажается частично или вообще не показывается. Знания, полученные умозрительным образом, обладают гораздо меньшей ценностью по сравнению со знаниями, соответствие которых практике доказано.

В процессе анализа конфликтов конфликтолог должен постоянно обращаться к практике, оценивать полученные предварительные результаты с точки зрения их соответствия реальному положению дел, совершенствовать методику анализа и дорабатывать выдвинутые гипотезы в соответствии с той новой информацией, которую он получает в ходе самого процесса изучения. Важно не сводить изучение конфликтов к анализу бумаг или мнений, отражающих эти явления. Наиболее ценная и достоверная информация может быть получена лишь при непосредственном изучении реальных конфликтов в реальной жизни.

Изучая конфликты, нельзя забывать, что это изучение — не самоцель, а лишь средство последующего улучшения положения дел в организации. Анализ конфликтов проводится не только для того, чтобы объяснить механизм их возникновения и развития, но и в целях управления ими, в интересах повышения качества жизни и деятельности людей.

Особое место практики в процессе познания связано с тем, что она является источником наших знаний, поскольку все проблемы, нуждающиеся в разрешении, а следовательно, и в познании, конфликтолог находит в практике реальной жизни: практика выступает критерием истинности полученных знаний, а также конечным результатом познания.

7 Принцип системного подхода. Анализируя конфликты, необходимо рассматривать их как сложно организованные объекты, состоящие из иерархически связанных подсистем и входящие в свою очередь в качестве подсистем в системы более высокого Уровня. Важно выявлять все многообразие элементов, входящих в структуру конфликта, связи между ними, а также взаимоотношения изучаемого конфликта с внешними по отношению к нему явлениями.

Принцип системного подхода ориентирует конфликтолога методологии поиска причин позитивных или негативных те денций в развитии того или иного конфликта. Если не в одно а в нескольких элементах системы появились сходные положи тельные или отрицательные моменты, то причины этого следу искать прежде всего не в этих элементах, а в самой системе. Данный принцип более подробно рассмотрен в §9.2.

5~ **Принцип конкретно-исторического подхода.** Показывает необходимость учета в процессе изучения конфликтов всех конкретных условий, в которых они развиваются: места, времени, кон кретной сложившейся обстановки в конкретном коллективе.

Каждый конфликт уникален по своей природе. Принци конкретно-исторического подхода ориентирует конфликтолога на поиск этой уникальности. Нельзя ограничиваться в характеристике конкретного конфликта применением к нему знаний, уже имеющихся для конфликтов подобного вида. Общее и особенное для конфликтов всегда проявляется в виде единичного знания о конкретном конфликтном взаимодействии.

[£ **Принцип объективности.** Это один из важнейших принципе научного анализа конфликтов. Он требует от конфликтолога минимизировать влияние личных и групповых интересов, установок, других субъективных факторов на процесс и результаты исследования конфликтов.

Изучая конфликты, необходимо видеть их такими, какие они есть на самом деле, не приукрашивать сложившуюся ситуацию, не выдавать желаемое за действительное, не забегать вперед, трезво оценивать обстановку, учитывать как позитивные, так и негативные моменты в развитии событий. Только на основе знания *реального* положения дел можно принять верное решение, реально, а не на словах, управлять людьми, конфликтами, организациями.

Быть высоко профессионально подготовленным, чтобы понять суть вещей, увидеть и узнать правду, быть мужественным и честным конфликтологом, чтобы не отвернуться и не «закрыть глаза» на нее тогда, когда она горька и нелицеприятна, — в этом сегодня одно из главных требований объективного подхода к анализу конфликтов.

Чем выше уровень конфликта, тем сложнее выполнять при его исследовании требования принципа объективности.



В процессе изучения конфликтов важно, опираясь на рассмотренные семь философских и общенаучных принципов проведения исследований, учитывать методологические принципы самой конфликтологии: междисциплинарности, преемственности, эволюционизма, личностного подхода.

**Принцип междисциплинарности.** Ориентирует конфликтолога на максимально широкое использование достижений всех отраслей конфликтологии. Изучая любой конфликт, важно как можно более полно ознакомиться с методологией, теорией, методами проведения исследований, используемыми во всех отраслях конфликтологии. Это многократно повысит эффективность работы специалиста.

Важнейшей стороной принципа междисциплинарности является принцип равенства всех одиннадцати отраслей конфликтологии. Роль системообразующей науки на данном этапе развития конфликтологии призвана выполнить и выполняет психология.

**Принцип преемственности.** Требует максимально полного знания конфликтологом всего, что сделано по проблеме конфликта в той науке, которую он представляет. Контент-анализ списков литературы 179 диссертаций показал, что авторы используют только 9,8% публикаций по проблеме конфликта в своей науке. Это приводит к многочисленным дублированиям исследований, замедляет существенно темпы развития науки. Пока состояние преемственности конфликтологических исследований неудовлетворительно. Это вызывает необходимость придания преемственности статуса самостоятельного принципа конфликтологии.

Актуальность принципов междисциплинарности и преемственности в будущем, возможно, будет уменьшаться. Однако в ближайшее время соблюдение этих принципов станет важнейшим условием успеха в работе конфликтологов. Создание системы конфликтологического образования в стране может частично решить проблему усиления междисциплинарного взаимодействия отраслей конфликтологии и их преемственности.

**Принцип эволюционизма.** Необходимо выявлять и учитывать основные закономерности эволюции конкретных видов конфликтов при их исследовании. Без знания различных уровней эволюции конфликтов трудно, если вообще возможно, объяс-

нить их динамику, сделать прогноз развития и дать рекомендации по конструктивному регулированию. (Подробнее см. гл. 6).

Принцип личностного подхода. Этот принцип заимствуется у психологии, выступающей системообразующей наукой во взаимодействии отраслей конфликтологии. Применительно к конфликтологии он формулируется как необходимость выявления и, учета конкретных личностных особенностей конкретных людей, выступающих центральным звеном конфликтов практически) всех уровней.

Первопричиной конфликтов являются изменения объективного материального мира. Однако, попав в одинаковые обстоятельства, разные люди ведут себя по-разному. Одни совершают конфликтные действия, другие всеми способами уходят от конфликтов. Внешние воздействия преломляются через внутренние условия того, на кого эти внешние воздействия оказываются [73].

Конфликты начинают и в них участвуют не среднестатистические индивиды или абстрактные социальные группы, а конкретные люди, имеющие конкретные индивидуально-психологические особенности. Даже решение начать межгосударственную войну принимает небольшая группа людей, обладающих вполне определенными личностными особенностями. Трудно вскрыть причины конфликтов, проникнуть в их суть, не поняв, какую роль сыграли в них конкретные люди, не определив их личностных особенностей, оказавших существенное влияние на развитие конфликтного взаимодействия.

## 9.2. О системном подходе к изучению конфликтов

Системный подход — это направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем. Он ориентирует конфликтолога на раскрытие целостности конфликта как явления, на поиск в нем всех основных многообразных типов связей и сведение их в единую теоретическую картину, максимально разносторонне и глубоко отражающую реальные конфликты.

Системный подход исторически пришел на смену широко распространенным в XVII—XIX вв. концепциям механицизма.



*Он* разрабатывался в интересах исследования сложных, многоуровневых, иерархических, развивающихся объектов. Такие объекты трудно изучать, опираясь только на принципы развития всеобщей связи, конкретно-исторический подход и др. Конфликт относится к такому классу явлений, в исследовании которых крайне желательно использование системного подхода или хотя бы его элементов.

Принцип системного подхода предполагает:

- Рассмотрение изучаемого явления как системы, как отграниченного множества взаимодействующих элементов.
- Определение состава, структуры, организации элементов и частей системы, обнаружение ведущих взаимодействий между ними.
- Выявление внешних связей системы, выделение из них главных.
- Определение функции системы, ее места и роли среди других систем.
- Обнаружение закономерностей и тенденций развития системы.

Системный подход наряду с обшей теорией систем составляет методологическую и теоретическую основы системного анализа.

При исследовании конфликтов целесообразны следующие основные виды системного анализа: системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный (рис. 9.3).

*Системно-структурный анализ конфликта* заключается в рассмотрении его как целого, состоящего из системы подструктур, которые в свою очередь состоят из элементов, не разлагаемых на подструктуры. Он включает в себя этапы:

- определение пространственно-временных и содержательных границ конфликта как целого;
- выявление возможно большего числа подструктур и элементов, составляющих структуру конфликта;
- группирование элементов в обоснованное число подструктур;
- установление иерархии подструктур и элементов, в которой

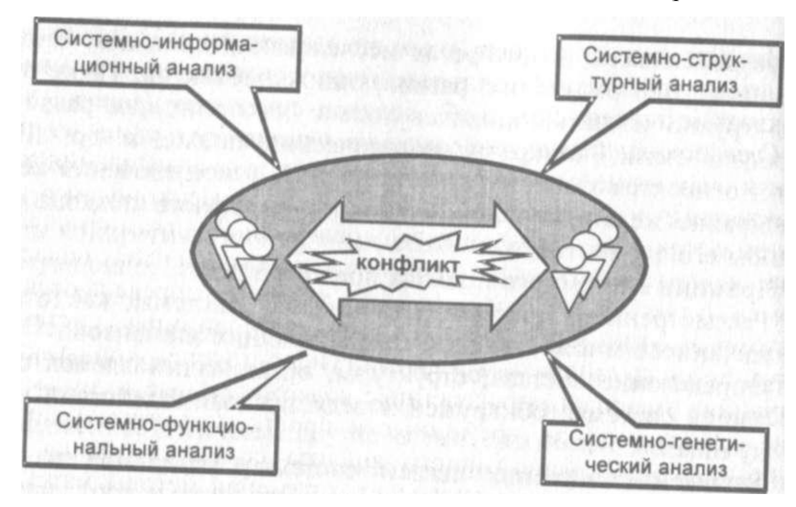



*Рис. 9.3. Основные виды системного анализа конфликтов*

Структура конфликта имеет «матрешечное» строение и на сегодняшний день изучена в самом общем виде (подробнее см. гл. 13).

*Системно-функциональный анализ конфликта* состоит в определении внешних проявлений его свойств в системе отношений того социума или психики, в которых конфликт развивается, а также выявлении характера воздействия и способов воздействия одних элементов и подструктур конфликта на другие (подробнее см. гл. 14).

*Системно-генетический анализ конфликта* нацелен на исследование движущих сил эволюции, развития и динамики конфликтов. Он состоит в раскрытии обусловленности конфликтов факторами макро- и микросреды, зависимости от субъективного мира участников конфликта, определении иерархии причин, порождающих конфликты (подробнее см. разд. 1—4).

*Системно-информационный анализ конфликта* заключается в выявлении роли информации и ее функций в зарождении, развитии и завершении конфликтов. Он состоит в анализе закономерностей информационного обмена между основными подструктурами конфликта, динамики когнитивных процессов в психике оппонентов и других участников конфликта, основных факторов, влияющих на полноту и объективность информационных моделей конфликтной ситуации у ее субъектов (подробнее см. гл. 20).



На основе четырех основных видов системного анализа выделяются три дополнительных вида, имеющих теоретико-прикладное значение.

*Системно-ситуационный анализ конфликта* — один из перспективных научных методов эмпирического исследования конфликтов. При системно-ситуационном анализе конфликт рассматривается как социально обусловленная и динамичная система, не сводимая к простой сумме своих элементов, обладающая структурой, в которой свойства элемента определяются его местом в этой структуре. В качестве единицы системно-ситуационного анализа конфликта используется конфликтная ситуация, имеющая определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы. С помощью ретроспективного анализа создается «банк» конфликтных ситуаций. Он позволяет, применяя методы математической статистики, выявить ряд зависимостей и тенденций, закономерностей развития конфликта, на основе которых делаются обобщения и предлагаются рекомендации. В основе метода лежит идея системно-ситуативного анализа деятельности, предложенного психологом Б.Я. Швединым [97] (подробнее см. гл. 12).

Одним из важных видов системного анализа конфликта является *междисциплинарный анализ.* Его необходимость вызвана уникальностью конфликта как явления, исследованием которого занимаются одиннадцать наук. Междисциплинарный анализ требует, чтобы при изучении конфликта в рамках одной науки конфликтолог максимально полно использовал знания, полученные в остальных десяти частных конфликтологических науках.

Взаимное ознакомление с результатами исследований конфликта в различных науках позволит по-новому, более системно подойти к решению внутринаучных проблем. Объединение усилий представителей различных наук, по нашему мнению, является сегодня наиболее простым, дешевым и эффективным способом достижения кардинального прогресса в изучении конфликта. Без качественного скачка в изучении социальных конфликтов трудно надеяться на успех в их управляемом разрешении (подробнее см. гл. 22).

Еще одним видом системного анализа является *системно-содержательное описание конфликта,* которое и рассматривается далее.

## 9.3. Универсальная понятийная схема описания конфликта

Системный подход к исследованию конфликта предполагает! определение общей для различных наук понятийной схемы етоЯ описания. Разработка собственного понятийно-категориальногаИ аппарата, постоянное его развитие, приведение в соответствие сЯ практикой — одна из важнейших задач конфликтологическоЯ теории. Развитие общей и частных теорий конфликта выражается главным образом в расширении и углублении понятийньйИ схем описания этого явления, в переходах от одних понятий кЯ другим, фиксирующим более глубокую сущность конфликта, ранее не изученные его стороны.

В каждой из отраслей конфликтологии разработаны и развиШ ваются свои понятийные схемы описания конфликта. Их качество определяется временем и интенсивностью исследования-конфликта в той или иной науке. Конфликт как самостоятель-; ное явление в социологии изучается с 1924 г., а в военных науках — с 1988 г. Интенсивность изучения проблемы конфликта, которую формально можно определить числом публикаций, влияет на состояние понятийно-категориального аппарата разных отраслей конфликтологии. Кроме того, существенные отличия в понятиях вызваны спецификой того предмета, который представители различных наук выбирают в общем объекте исследования — конфликте.

В психологии впервые понятийная схема описания была предложена социальным психологом Л.А. Петровской [63]. Эта схема включала четыре категориальные группы, характеризую-Тцйё"социально-психологический уровень анализа конфликта: структура конфликта, его динамика, функции и типология. R последующем А.Я. Анцупов [4] расширил схему до семи групп понятий: сущность; генезис конфликта; классификация; функции; структура; динамика; методы изучения конфликта. Затем им же была предложена система, включающая одиннадцать понятийно-категориальных групп описания конфликта |5].

Для всех наук, изучающих конфликт, можно предложить следующий вариант понятийно-категориальной схемы его описания. Она включает одиннадцать основных категориальных групп: сущность; классификация; структура; функции; эволю-

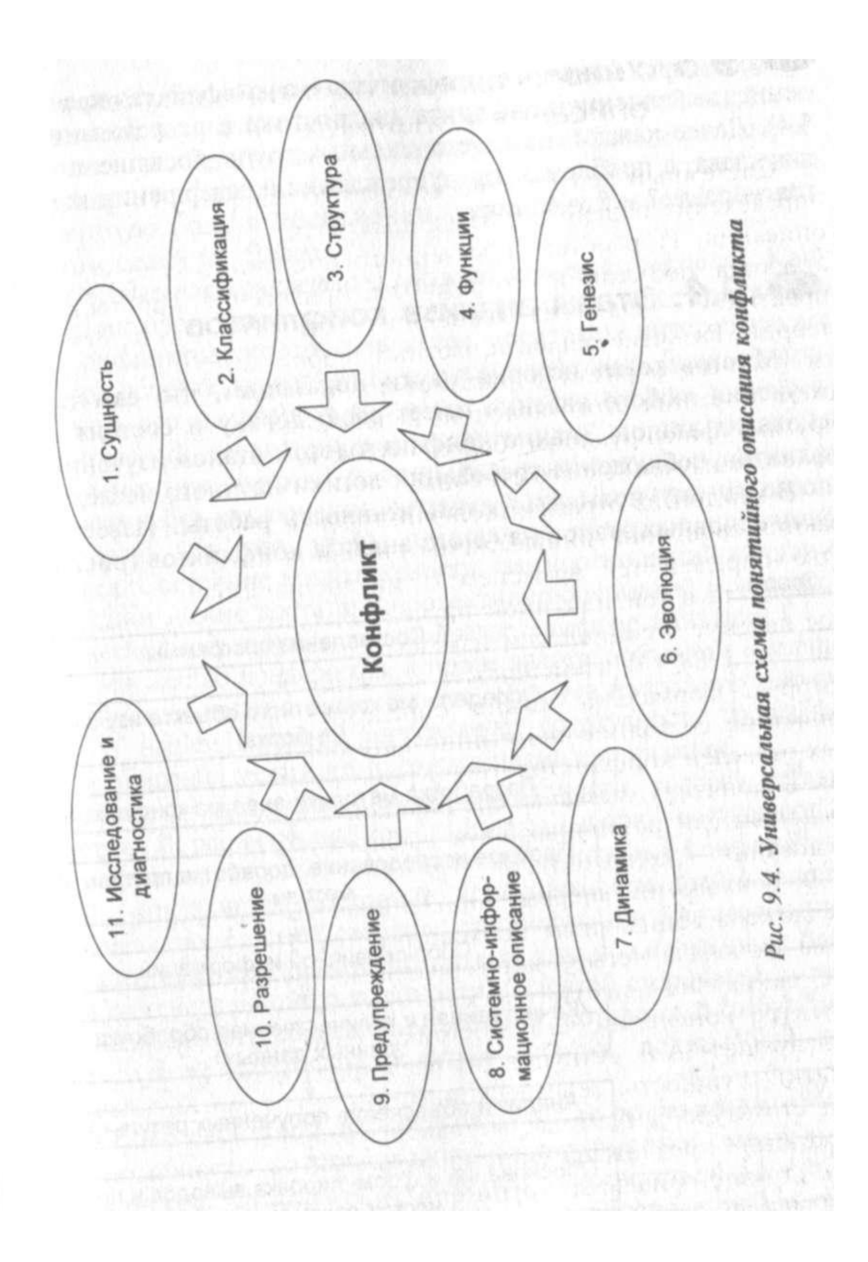
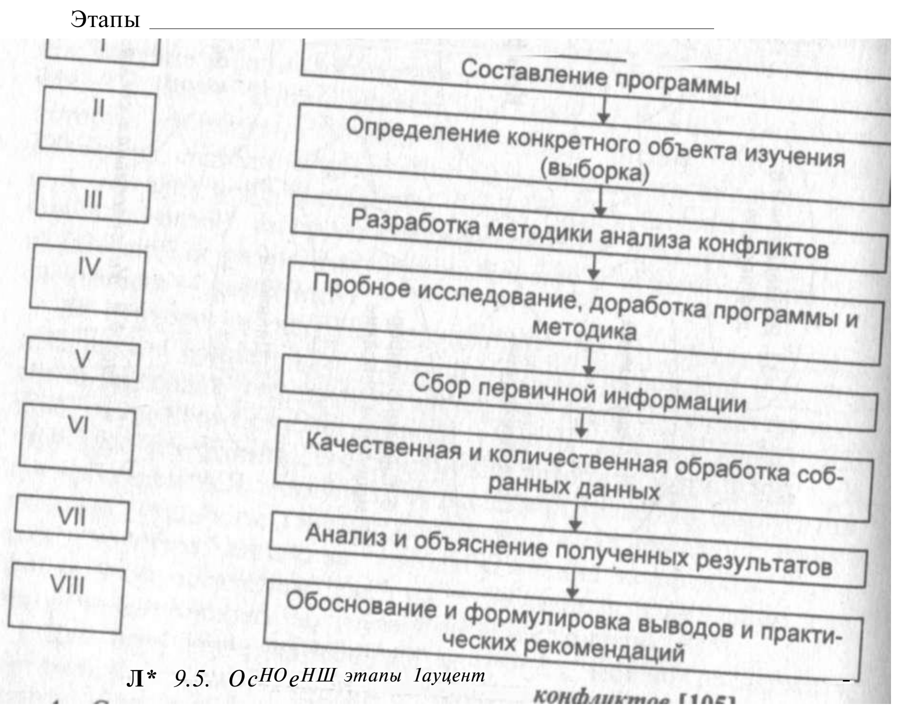



*Рис. 9.4. Универсальная схема понятийного описания конфликта*

ция; генезис; динамика; информация в конфликте; предупреждение; завершение конфликта диагностика и исследование (рис 9.4). Далее каждой из категориальных групп посвящена отдельная глава, а проблемам предупреждения и завершения конфликтов — разд. 7 и 8 учебника.

## 9.4. Этапы анализа конфликтов

Многовековая история науки показывает, что сам процесс изучения любого явления имеет свою логику и состоит из нескольких этапов. Знание конфликтологом этапов изучения конфликтов, соблюдение требований логики научного исследования позволят ему повысить результативность работы. Известно восемь основных этапов научного анализа конфликтов (рис. 9.5).




Л* 9.5. ОсНОеНШ этапы 1ауцент конфликтов [105]



ческое обоснование методологических подходов и методических приемов анализа интересующего конфликтолога явления. Программа — стратегический документ изучения, его обязательный начальный этап. Она играет очень важную роль в достижении поставленных конфликтологом целей (В. Ядов).

2. *Определение конкретного объекта изучения (выборка).* Конфликтолог, как правило, не может изучить все множество конфликтов, которое является носителем интересующего его аспекта конфликтного взаимодействия. Если, например, его интересует состояние конфликтности взаимоотношений сотрудников в организации, то он просто не имеет возможности изучить все взаимоотношения между всеми без исключения сотрудниками. Да это и не нужно делать для того, чтобы представить истинное положение дел. Состояние конфликтности взаимоотношений в организации можно достаточно объективно оценивать, изучая их в нескольких структурных подразделениях организации.

Все множество конфликтов, которое является объектом изучения и теоретически должно быть изучено, образует *генеральную совокупность.* В нашем примере генеральную совокупность составляют взаимоотношения между всеми сотрудниками организации.

*Выборка* — часть генеральной совокупности, которая реально изучается. В рассматриваемом примере выборку составляют те конкретные структурные подразделения, в которых конфликтолог реально анализирует состояние конфликтности взаимоотношений. Очевидно, с одной стороны, для получения достоверной информации выборка должна по объему как можно меньше отличаться от генеральной совокупности. С другой стороны, в интересах максимального сокращения времени, которого потребует изучение, а также материальных затрат выборка должна быть наименьшей.

Важным свойством выборки является ее *репрезентативность,* т.е. способность воспроизводить характеристики генеральной совокупности. Определение выборки — ответственный этап в изучении конфликтов. Если нет научного обоснования выборки, то полученные на произвольной выборке данные могут только исказить истинное положение дел. Чтобы этого не случилось, выборка должна моделировать свойства генеральной совокупно-

сти возможно более полно и учитывать ее характеристики, существенные для решения поставленных в ходе изучения задач.

3. *Разработка методики анализа конкретного вида конфликтов.* Методика представляет собой систему методов • процедур, используемых в процессе изучения конфликте Она должна соответствовать целям и задачам изучения, обеспечивать получение достаточно полной и достоверной информации.

4. *Пробное изучение конфликтов* на небольшой выборке, оценка достоверности получаемой информации, доработка программы и методики. Практика изучения конфликтов показывает, что трудно сразу разработать такую методику, которая позволила бы в полном объеме решить все задачи изучения. Невозможно сразу предусмотреть все организационные проблемы; особенности поведения изучаемых людей в ходе исследования; понимание адресованных к ним вопросов; побочные факторы, которые могут оказать значительное влияние на результаты, и способы их нейтрализации; достаточно точно определить силы, средства и время, необходимые для изучения; выявить возможные трудности в обработке данных и другие проблемы. На все эти вопросы можно получить ответ только в практике самого изучения. Вот почему необходимо пробное исследование. Оно позволяет заранее выявить наиболее «узкие» места и устранить их. Пробное изучение дает возможность повысить достоверность полученной информации, уточнить и даже выдвинуть новые гипотезы, проверить организационную процедуру анализа, дать предварительную оценку эффективности приемов качественного и количественного анализа полученной информации.

5. *Сбор первичной конфликтологической информации* сопровождается контролем достоверности и надежности получаемых данных. На этом этапе важно как можно более полно реализовать программу анализа, изучить все то, что планировалось подвергнуть изучению, не допустить искажения собираемой информации.

6. *Качественная и количественная обработка* собранных данных проводится в соответствии с выдвинутыми гипотезами, а также может выходить за их рамки. На данном этапе основным методом является содержательный теоретический конфликтологический анализ. Значительно расширяет его возможности обоснованное и грамотное использование математических методов, компьютерной техники.



7. *Анализ и объяснение полученных результатов* заключается в систематизации собранных и обработанных данных, построении на этой основе описательной и объяснительной модели исследуемого аспекта конфликтного взаимодействия. Объясняя полученные результаты, важно избежать негативного влияния установок, сформировавшихся до исследования. Если полученные факты щэодиворечат ожидаемым, то необходимо не отбрасывать их, а менять выдвинутые гипотезы и повторно проверять фактыГ На этом этапе желательно установить систему факторов, влияющих на развитие изучаемого конфликта, вскрыть наиболее существенные закономерности в его динамике.

8. *Обоснование и формулировка выводов, практических рекомендаций* завершают процесс исследования. Для повышения эффективности работы конфликтолога на этом этапе необходимо использовать не только информацию, полученную в ходе исследования, но и, опираясь на свой опыт, учитывать знания, имеющиеся по данной проблеме во всех отраслях конфликтологии.

## Я^ 9.5. Программа конфликтологического исследования

Каждый из рассмотренных в предыдущем параграфе этапов важен для достижения конечной цели анализа: получения новых существенных и достоверных знаний о конфликтном взаимодействии, выработки на их основе практических рекомендаций, которые реально улучшили бы конструктивное регулирование конфликтов. Тем не менее сегодня качество изучения в первую очередь определяется добросовестностью его программы. Недостаточно добросовестно разработанная программа изучения неизбежно приведет к ложным выводам, даже если конфликтолог будет отлично действовать на всех остальных этапах. Это вызывает необходимость более подробного рассмотрения порядка Разработки программы исследования конфликтов. Опыт показы-

вает, что составление программы нередко вызывает наибольших затруднения у конфликтолога. И это естественно. Ведь четкая формулировка проблемы, логический анализ понятий, выдвижение гипотез и составление плана изучения требуют большой вдумчивости и кропотливой работы, важность которой, на первый взгляд, можно недооценивать (В. Ядов).

*Программа* представляет собой изложение основных задач, методологических предпосылок и гипотез, анализа тех или иных явлений (процессов) в конфликтном взаимодействии с указанием правил, процедуры и логической последовательности операций **по** проверке гипотез.

Программа изучения наиболее фундаментально разработана в социологии и обычно включает в себя сформулированные результаты теоретической проработки вопросов, указанных на рис. 9.6.

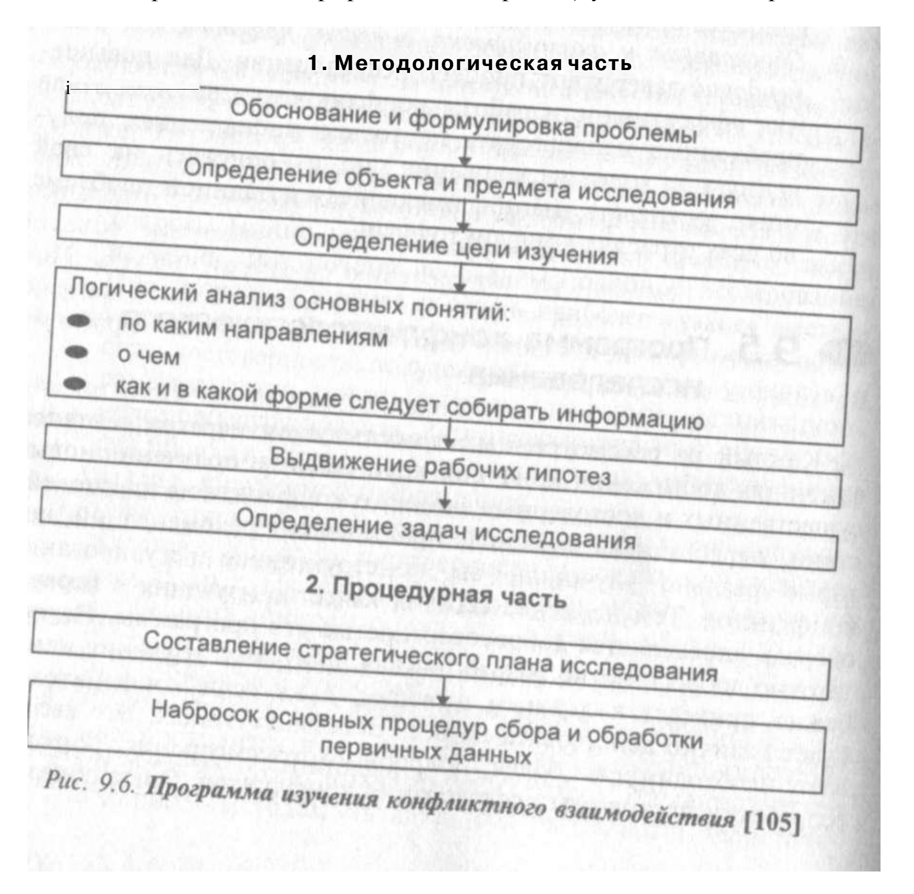



*Рис. 9.6.* **Программа изучения конфликтного взаимодействия [105]**



*Обоснование и формулировка проблемы анализа.* Конфликтолог должен выбирать для изучения реальные проблемы, имеющие наибольшее значение для познания и регулирования конфликтов. Эхо обусловлено важностью проблемы конфликта для жизни человека и общества; необходимостью быстрого развития конфликтологии; малым числом профессиональных конфликтологов.

В процессе формулировки проблемы необходимо стремиться к тому, чтобы в ней получили как можно более точное отражение и сама проблемная ситуация, и реальное противоречие, определяющее ее. При этом важно избегать постановки мнимых, решенных и второстепенных проблем. Проблема не должна быть слишком широкой. Если не удается сразу достаточно четко и ясно сформулировать проблему, то это может быть сделано в дальнейшем по мере разработки других частей программы. Изучать несколько проблем в рамках одного исследования обычно нецелесообразно.

*Определение объекта и предмета исследования.* Конфликтологическая проблема не существует сама по себе, а всегда предполагает своего носителя — людей, социальные группы, их деятельность, с которыми она неразрывно связана. Следовательно, объектом изучения для конфликтолога обычно выступают отдельные люди и группы различного уровня. Четкое выделение объекта способствует правильному определению предмета анализа. Последний включает в себя те стороны и свойства объекта, которые в наиболее полном виде выражают изучаемую проблему (скрывающееся в ней противоречие).

*Определение цели изучения.* Конечной целью изучения должно быть познание конфликтов и выработка практических рекомендаций, направленных на их конструктивное регулирование. Поэтому и ценность анализа определяется не объемом выполненной работы, а реальной пользой, которую изучение принесло Для решения задач, стоящих перед конфликтологией.

*Логический анализ основных понятий* предполагает точное, всестороннее объяснение их содержания и структуры и уяснение на этой основе соотношения тех элементов и свойств изучаемого конфликта, поочередный анализ которых дает целостное представление о его состоянии.

При изучении, например, конфликтных взаимоотношений среди работников заводского цеха логический анализ основного

понятия «конфликтные взаимоотношения» предполагает определение того, какие именно взаимоотношения считать конфликтными, какие самые «мелкие» нарушения отношений между работниками мы уже относим к конфликтным, т.е. установление «границ» конфликтных взаимоотношений. Кроме того, необходимо четко определить, каково должно быть содержание взаимоотношений для того, чтобы считать их конфликтами. Важно выявить структуру понятия конфликтных взаимоотношений, их виды, т.е. проанализировать те понятия, которые входят в его структуру. Необходимо выявить основные факторы, влияющие на наличие и характер конфликтных взаимоотношений как явления в целом.

Таким образом, процесс логического анализа основных понятий состоит из двух этапов:

- выявление главных сторон предмета изучения наиболее полным и точным определением его сущности;
- выявление совокупности подчиненных понятий, на которые «раскладывается» основное понятие.

Предварительный системный анализ объекта изучения на данном этапе разработки программы, который тесно связан с предыдущим, состоит в том, что конфликтолог должен помимо логического анализа основных понятий осуществить предварительный системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный анализ объекта исследования.

*Выдвижение рабочих гипотез.* «Гипотеза — это система умозаключений, посредством которой на основе ряда факторов делается вывод о существовании объекта, связи или причины явления, причем этот вывод нельзя считать абсолютно достоверным». Предварительное выдвижение гипотез может предопределить внутреннюю логику всего процесса изучения. Грамотно сформулированные гипотезы подсказывают правильный выбор объекта анализа, повышают его оперативность, определяют в общих чертах методики, которые целесообразно использовать. Исследование, проводимое без достаточно проработанных гипотез, обычно малоэффективно, поскольку конфликтолог в этом случае не имеет четкого представления о том, какие конкретно связи он хочет установить. Выявить важные связи и отношения здесь помогает только случай.



Вместе с тем важно, чтобы при всей своей четкости гипотезы не сковывали мысли конфликтолога, заранее не предопределяли итоговые результаты его работы. Их формулируют однозначно, избегая расплывчатых понятий.

*Определение задач исследования конфликтов* включает в себя поиск ответов на его основные вопросы: каковы пути и средства решения проблемы? Каковы цели, достигаемые на промежуточных этапах анализа?

*Составление принципиального (стратегического) плана* изучения необходимо для эффективной работы на следующих после составления программы этапах. Уже в начале изучения важно представлять весь ход его до получения конечного результата хотя бы в общих чертах. В процессе предварительного планирования можно выявить проблемы, которые легко решить в начале исследования, но трудно или вообще невозможно в ходе него.

*Набросок основных процедур сбора и обработки первичных данных* призван решить практически те же задачи, что и предварительное планирование. Отличие заключается в том, что здесь предварительно планируется порядок сбора и анализа первичной конфликтологической информации. Это важно для определения выборки и разработки методики конкретного исследования.

Даже та сравнительно краткая характеристика программы, которую мы рассмотрим, показывает, что ее составление — сложное и ответственное дело. Практика показывает, что на разработку программы уходит гораздо больше времени, чем на проведение самого исследования. Однако жалеть сил на это не следует, так как тщательно продуманная программа исследования — непременное условие осуществления его на высоком научном уровне [105].

После разработки программы изучения конфликтного взаимодействия и определения эмпирических объектов исследования (выборки) конфликтолог приступает к разработке методики проведения конкретного исследования, которое базируется на знании и Умении применять на практике методы конфликтологии.

1. В период формирования конфликтологии решаюшее влияние на качество ее развития оказывают характер и степень решения методологических и методических проблем. Общенаучными принципами исследования конфликтов являются принципы: развития; всеобщей связи; соблюдения требований основных законов и категорий диалектики; единства теории, эксперимента и практики в процессе познания; системного подхода, конкретно-исторического подхода; объективности.
2. Методологическими принципами самой конфликтологии выступают принципы: междисциплинарности; преемственности; эволюционизма; личностного подхода.
3. Системный подход ориентирует конфликтолога на исследование конфликта как сложной, иерархически организованной, непрерывно развивающейся, многоуровневой, целостной системы. Без использования системного подхода вряд ли возможно дать приемлемые для практики описание, объяснение конфликтов, а также рекомендации по их предупреждению и конструктивному разрешению.
   Основными видами системного анализа конфликтов являются: системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетичесикй и системно-информационный. При проведении эмпирических исследований реальных конфликтов хорошо зарекомендовал себя системно-ситуационный метод. Слабость междисциплинарных связей различных отраслей конфликтологии требует усиления междисциплинарного подхода при изучении конфликтов. Приведение в систему понятийных схем описания конфликтов, разрабатываемых в различных науках, возможно в результате системно-содержательного анализа конфликтного взаимодействия.
4. Универсальная понятийная система описания конфликта включает одиннадцать основных понятийно-категориальных групп: сущность конфликта; типология; структура; функции; эволюция; генезис; динамика; информация в конфликте; предупреждение; завершение конфликта; исследование и диагностика.
5. Основные этапы изучения конфликтов: составление программы; определение конкретного объекта изучения



(выборки); разработка методик анализа; пилотажное исследование, доработка программы и методики; сбор первичной и конфликтологической информации; качественная и количественная обработка собранных данных; анализ и объяснение полученных результатов; обоснование и формулирование выводов, практических рекомендаций.
6. Системообразующим компонентом теоретико-прикладного конфликтологического исследования является его программа. От качества программы решающим образом зависит результативность работы конфликтолога. Методологический раздел программы включает: обоснование и формулировку проблемы исследования; определение объекта и предмета; определение цели исследования; составление стратегического (принципиального) плана исследования; логический анализ основных понятий; выдвижение рабочих гипотез; определение задач. Процедурный раздел программы включает: предварительный системный анализ объекта изучения; набросок основных процедур сбора и обработки первичных данных.

Глава 10

# Применение методов психологии в конфликтологии

**Сложность конфликта как явления внутренней жизни чел века и социального взаимодействия предъявляет высок требования к методам и методикам его изучения. Конфликтов гия, будучи сравнительно молодой научной дисциплиной, объ тивно вынуждена использовать для изучения конфликта метод разработанные в других отраслях знаний, в первую очередь тоды психологии.**

## 4Ь Ю.1. Методики определения уровня внутриличностной конфликтности

Сегодня в психологии есть не так уж много методов д изучения внутренней конфликтности личности. Наиболее час то в психологической практике, в частности в психотерапии используется *индивидуальная беседа,* осуществляемая с помо щью различных техник. В комплексных исследованиях приме няется блок методик, которые по косвенным показателям мо гут выявить внутриличностный конфликт человека. Та Ю. Юрлов в .исследованиях использовал *методику Т. Лир (ДМО), методику по изучению ценностных ориентации Рокич* и *шкалу депрессии.* Это позволило ему выявить особенност внутриличностных конфликтов у курсантов военных учили [104].

Для выявления внутриличностного конфликта применяете также *методика, разработанная Г. Келлером,* которая позволяв определить наличие конфликта в трех сферах: семейной, парт нерского общения и производственной деятельности. Исследо вание проводилось в семьях студентов. Выявлено, что у муж чин и женщин превалирует конфликтность в партнерской сфе ре. Основой ее часто является напряженность сексуальных от



ношений, с которой связаны отсутствие взаимопонимания, недостаток нежности, неправильное распределение домашних обязанностей, внебрачные связи партнера и отсутствие общих планов на будущее. Установлено, что при конфликтах в партнерской сфере ухудшаются возможности трудовой адаптации.

Полагая, что существует взаимосвязь межличностных и внутриличностных конфликтов, Е. Иванова и А. Светличный выявляли эти типы конфликтов с помощью *методики определения пиша поведения в конфликтной ситуации К. Томаса.* Кроме выделения пяти типов реагирования в конфликтной ситуации (см. §10.2), предложены следующие варианты объяснения [69].

1. *Определение отвергаемого способа реагирования,* т. е. набравшего минимальное количество баллов. По аналогии с другими методиками, основанными на принципе выбора (методики Люшера, Зонди и др.), авторы предполагают, что отвергается обычно подавляемая потребность. Сравнение предпочитаемого и отвергаемого способов реагирования выявляет внутриличностный конфликт.

2. *Применение трансактного анализа.* С этой позиции способы поведения выглядят следующим образом. В сопротивлении проявляется позиция Родителя, в сотрудничестве — Взрослого, избегании и приспособлении — Ребенка, в компромиссе — Родителя и Ребенка. Компромисс является способом, соединяющим в себе разнонаправленные позиции. Это более эмоционально нагруженный способ реагирования в конфликте, приводящий к усилению внутриличностного конфликта.

3. *Анализ способов реагирования (предпочитаемых и отвергаемых) с позиции соотношения своих интересов и оппонента.* Такой подход, по мнению Е. Ивановой и А. Светличного, выводит на проблему конфликта внутриличностных интересов. Например, выбор соперничества и отвержение приспособления свидетельствуют о бессознательной недооценке своих интересов и стремлении компенсировать это их активным утверждением. Экспериментально это подтверждено данными, полученными по методике Т. Лири.

Не всегда удается в ходе психологической диагностики выявить степень внутриличностной конфликтности и наиболее •конфликтную в данный период времени сферу. Исходя из Этого один из авторов (А. Шипилов) разработал *методику по Ределению уровня внутриличностной конфликтности.* В основу

методики положено понимание внутриличностного конфли
I! его видов, которые рассмотрены в pan. V. Здесь же отметим! что выделяется шесть видов внутриличностного конфликта; мотивационный (между «хочу» и «хочу»), нравственнын (между «хочу» и «надо»), ролевой (между «надо» и «пало»), адаптационный (между «надо» и «могу»), конфликт нереали юн итого! желания (между «хочу» и «могу») и неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»).

Методика позволяет:

- определить степень внутриличностной конфликтности человека; 1
- выявить наиболее переживаемые типы внутриличностных конфликтов;
- определить основные сферы актуальной внутриличностной конфликтности человека (мотивационная, долженствования, самооценки).

Для проверки валидности методики различные категории опрашиваемых (школьники выпускных классов, военнослужа-1 щие срочной службы, мужчины среднего возраста и женщины от 25 до 55 лет) тестировались по опросникам Г. Айзенка **щ** Д. Кеттела.

Для проверки надежности методики исследовалось влияние; развитости волевых качеств личности на уровень ее **конфликтИ** ности. Развитость волевых качеств помогает человеку преодолеть внутренние проблемы с меньшими издержками (С. Рубинштейна Т.Агафонов, В. Богословский). С помощью методики **«ЛичЯ** ностный дифференциал» определялась развитость таких **кгт** честв, как решительность, уверенность, самостоятельность, **нет** возмутимость и независимость.

Полученные результаты позволили сделать ряд выводов:

- Чем выше степень напряженности, тем выше уровень внутч| риличностной конфликтности.
- Чем более развиты у человека решительность, эмоциональная[1] устойчивость, смелость, независимость, уверенность, тем ниже острота переживания внутриличностных конфликтов.
- Такие волевые качества, как невозмутимость и одержимость, характерны для человека с высоким уровнем внутриличностной конфликтности.
- Развитость самостоятельности и нормативности поведения **не** оказывает заметного влияния **на** внутриличностную конфликтность.



- Существует сильная положительная взаимосвязь между уровнями внутриличностной конфликтности и нейротизма.
- Выявлена отрицательная взаимосвязь между уровнями внутриличностной конфликтности и экстраверсии.
- Подтверждено, что люди с развитым интеллектом острее переживают внутриличностные конфликты [28].

Исследования на различных выборках >(по профессиям, возрасту, полу) показали, что острее переживаются конфликты неадекватной самооценки, адаптационные и ролевые конфликты, менее остро — мотивационные и нравственные конфликты.

## Ю.2. Возможности тестов в определении конфликтности человека

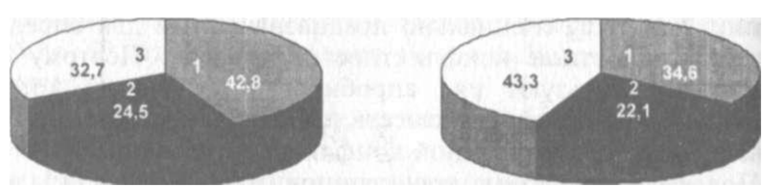
На сегодняшний день в психологии пока не разработан опросник, или тест, специально предназначенный для определения межличностной конфликтности человека. Поэтому специалисты используют ряд апробированных тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности.

Под *конфликтностью личности* понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации. Конфликтность личности определяется комплексным действием *психологических* (темперамент, уровень агрессивности, психологическая устойчивость, уровень притязаний, актуальное эмоциональное состояние, акцентуация характера и т.д.), *социально-психологических* (социальные установки и ценности, отношение к оппоненту, направленностыю взаимодействии «на себя», компетентность в общении и др.) и *социальных факторов* (условия жизни и деятельности, возможности Релаксации, социальное окружение, общий уровень культуры, возможности для удовлетворения потребностей и т.п.).

Рассмотрим наиболее часто применяемые тесты и опросники, позволяющие выявить те или иные аспекты конфликтности личности.

Опросник А. Басса — А. Дарки. Предназначен для **опреде.** ления индивидуального уровня агрессивности личности. **ПредЗ** ложен в 1957 г. Агрессия рассматривается авторами методики как комплексный феномен, проявляющийся в различных фор,] мах агрессивных и враждебных реакций: физической, **косвен!** ной, вербальной агрессии, раздражительности, негативизме! обиде, зависти, подозрительности. Опросник дает **возможности** определить индивидуальные индексы агрессивности, а также враждебности. Выделяет низкий, средний и высокий уровни.1

В ряде исследований (В. Згуро, А. Шипилов, Ю Канатаев'З **С.** Дохолян) показано, что конфликтные люди имеют высокий индекс агрессивности. Индивиды с высоким уровнем кон*] фликтности имеют выраженную установку и опыт применения насильственных средств для достижения своих целей. Из *кон* фликтных столкновений они чаще всего пытаются выходить **с** помощью физической или вербальной агрессии (рис. 10.1).




Высокая степень конфликтности взаимоотношений | Низкая степень конфликтности взаимоотношений |

*Рис. 10.1.* ***Соотношение индивидуальных уровней агрессивности в группах с высокой и низкой степенью конфликтности,*** *%:*
**1 — высокий уровень агрессивности; 2 — средний; 3 — низкий**

Диагностика МЛО — методика изучения взаимоотношений в малой группе. Создана Т. Лири, Т. Лефоржем и Р. Сазеком в 1954 г. Адаптирована и опубликована в нашей стране в 1972 г.] Дает возможность определить преобладающий тип отношения личности к окружающим (выделяется восемь типов). Наиболее конфликтными являются прямолинейно-агрессивный (третий тип) и недоверчиво-скептический (четвертый тип). При превышении их уровня 8 баллов (из 16 возможных) высока вероятность конфликтности личности [80]. Об этом говорит их' взаимосвязь с агрессивными реакциями личности (табл. 10. 1).

*Таблица 10.1.* ***Степень взаимосвязи типов отношения личности к окружающим с ее агрессивными реакциями*** *(n = 43 чел.)*

| *Тип отношения личности к окружающим* | *Агрессивные и враждебные реакции* | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Физическая* | *Косвенная* | *Раздражительность* | *Негативизм* | *Обида* | *Подозрительность* | *Вербальная* | *Чувство вины* |
| Властно-лидирующий | 0,33 | | | 0,45 | | | 0,39 | −0,6 |
| Независимо-доминирующий | | | | 0,39 | 0,34 | | | −0,55 |
| Прямолинейно-агрессивный | 0,65 | 0,46 | 0,54 | 0,48 | 0,69 | | | |
| Недоверчиво-скептический | | 0,68 | 0,55 | 0,63 | 0,34 | 0,51 | | |
| Покорно-застенчивый | | | | | | 0,56 | | |
| Зависимо-послушный | | | | | | | | |
| Сотрудничающе-конвенциальный | | | −0,63 | | −0,36 | | | |
| Ответственно- | | −0,51 | −0,61 | | −0,36 | −0,32 | | |

Как видно, например, прямолинейно-агрессивный тип отношения к окружающим положительно коррелирует с физической и косвенной агрессией, раздражением, негативизмом и обидой. Для недоверчиво-скептического типа свойственны косвенная агрессия раздражение, негативизм, обида и подозрительность.

**Личностный опросник Г. Айзенка.** Позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал: «экстраверсия-интроверсия» и «нейротизм-стабильность». Повышенный уровень нейротизма способствует конфликтному поведению личности. Зависимость между экстравертированностью и конфликтностью человека не выявлена [100].

**16-факторный личностный опросник Кеттелла.** Его также можно применить для выявления конфликтных личностей. Например, для определения психологических особенностей конфликтной личности были подсчитаны оценки по каждому фактору опросника Кеттелла у конфликтных и бесконфликтных индивидов, а также коэффициенты различий средних оценок Стьюдента (f-критерий) между факторами [77]. Статистически значимыми различия оказались по следующим факторам: *F* — беспечность-озабоченность (г = 3,43 а = 0,01); *G* — сила-слабость «сверх Я» *(t* = 5,7, а = 0,001); *H* — смелость-робость (/ = 2,36, а = 0,05); *I* — суровость-нежность (/ = 2,38, а = 0,05); *N* — расчетливость-наивность *(t* = 2,37, а = 0,01). Анализ показывает, что относительно более конфликтные личности по сравнению с бесконфликтными обладают следующими психологическими особенностями: они скрытны, их отличает практичность, жесткость, суровость, независимость, решительность, смелость. Это, как правило, честолюбивые, стремящиеся к лидерству личности.

**Шкала реактивной и личностной тревожности.** Разработана американским психологом Ч. Спилбергером для измерения тревожности как эмоционального состояния и как свойства личности. Адаптированный вариант опросника Спилбергера предложил Ю. Ханин [93]. Тревожность как эмоциональное состояние определяется присутствующим в данный момент у человека напряжением, беспокойством, нервозностью. Как свойство личности она выступает индикатором проявления человеком опасения, страха в объективно безопасных ситуациях, воспринимаемых им как угрожающие. Положительная взаимосвязь между повышенной тревожностью и конфликтностью



чности подтверждена в ряде исследований (Н. Гришина, О. Ерина, Т. Полозова, А. Тащева).

Методика «Q-сортировка». Предложена Х. Заленом и Д. Штоком и позволяет измерить проявление у членов группы таких тенденций поведения, как зависимость-независимость, общительность-необщительность, стремление к борьбе-избегание борьбы. О конфликтности личности свидетельствует высокий показатель тенденции к борьбе, который рассматривается как стремление к завоеванию более высокого статуса и авторитета в системе межличностных отношений [35; 45]

Опросник **К.** Томаса. Предназначен для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Опросник адаптирован Н. Гришиной [21]. Выделяется пять основных стратегий конфликтного поведения: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление. Сущность и особенности их применения рассмотрены в гл. 17. Оптимальным поведением в конфликтных ситуациях считается такое, когда применяются все стратегии и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов (минимальное числовое значение — О, максимальное — 12 баллов).

Преобладание одной из стратегий свидетельствует о том, что человек ориентируется преимущественно на эту линию поведения в конфликте. Выбор стратегии определяется личностными и социальными факторами. Ориентация на ту или иную стратегию зависит от преобладающего отношения к окружающим (Е. Журавлева), уровня агрессивности [45; 56; 100]. На выбор стратегии поведения в конфликте влияют возраст человека, тип деятельности, склонность к нормативному или асоциальному поведению.

Как следует из приведенных в табл. 10.2 данных, чаще применяются компромисс, сотрудничество и избегание. Реже люди ориентируются на соперничество и приспособление. Ряд категорий опрошенных часто используют уступку (приспособление). Это государственные служащие — руководители среднего и низового звена и воспитатели детских садов. Причины этого, по-видимому, различны. Воспитатели детских садов по роду деятельности ориентированы на мягкие формы взаимодействия, в том числе и в трудных ситуациях. Государственные служащие в конфликтах часто идут на уступки, по-видимому, по причине опасения возможных санкций, особенно увольнения с работы [55].

Таблица ,0.2. Предпочитаемы стратегии поеебения 6к°нфлш<те (по К. Томасу)

| Испытуемые | Выборка, чел. | Стратегии, %/ранг | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
| Старшеклассники (16 — 17 лет) | 32 | 12,5<br>4 | 25,0<br>2 | 20,9<br>3 | 33,3<br>1 | 8,3<br>5 |
| Несовершеннолетние осужденные | 26 | 37,5<br>1 | 25,0<br>2 | 16,6<br>4 | 0<br>5 | 20,9<br>3 |
| Офицеры (27 — 32 года) | 168 | 16,1<br>4 | 21,6<br>3 | 24,5<br>1 | 22,0<br>2 | 15,8<br>5 |
| Воспитатели детских садов (женщины 23 — 40 лет) | 21 | 11,5<br>5 | 24,0<br>1 | 21,5<br>3 | 21,1<br>4 | 21,9<br>2 |
| Инженерно-технические работники (женщины 25 — 55 лет) | 20 | 9,5<br>5 | 23,2<br>3 | 23,2<br>2 | 26,9<br>1 | 17,1<br>4 |
| Госслужащие — руководители | 49 | 16,1<br>5 | 19,1<br>3 | 22,3<br>1 | 19,5<br>4 | 22,2<br>2 |

## • 10.3. Изучение конфликтных отношений в социальных группах

фли™™ги „~Гцт „Гь„к „°„фликгов, а № 4



групп с отрицательной направленностью) используются ,методы и методики социальной психологии: наблюдение, социометрия, опросы, ретроспективный анализ конфликтов, изучение документов, эксперимент.

Наблюдение. Как междисциплинарный метод применяется для изучения конфликтов различного уровня — от внутриличностного до межгосударственного. Как метод сбора первичной информации об изучаемом объекте путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксирования конфликтных событий наблюдение обладает рядом достоинств. В ходе наблюдения конфликт воспринимается непосредственно. Это может быть обеспечено участием в конфликте (наблюдатель выступает одним из оппонентов) и восприятием конфликта со стороны (свидетель, второстепенный участник, медиатор). Наблюдение позволяет оценить действие многих факторов в конфликте, их «весомость» и эффективность воздействия. При наблюдении обеспечивается естественность условий, в которых протекает конфликт. Конфликт наблюдается в динамике.

Однако наблюдение конфликта имеет и минусы: частный характер наблюдаемой конфликтной ситуации; взаимное влияние наблюдателя и конфликта. Наблюдатель становится в той или иной степени участником конфликта и его психика подвергается изменениям, которые присущи противоборствующим сторонам (искаженное восприятие, негативные эмоции, поиск справедливой позиции и др.). Полученные таким образом факты с личностной окраской не могут быть фактами научными. Необходимо учитывать влияние личного опыта, знаний, установок, эмоционального состояния наблюдателя на результаты изучения конфликта. Известна также трудоемкость оформления итогов наблюдения.

**Социометрия.** Как социально-психологический тест, применяемый для оценки межличностных эмоциональных связей в Фуппе, разработан американским социальным психологом и Психиатром Я. Морено. В конфликтологии применяется для выявления напряженных, конфликтных взаимоотношений в Малой группе. Основывается на определении каждым членом Пэуппы своего отношения к окружающим по предложенным Критериям. Разработаны различные модификации социомет-

рии. Так, *координатно-социограммный метод* [101] позволяет по мнению автора, выделять в исследуемых группах конфлшсЯ ные пары, индифферентных личностей, микрогруппы с полЛ жительным и отрицательным статусами в официальных и не-!; официальных подсистемах общения.

*Модульная методика диагностики межличностных конфликтов* разработана на основе идей социометрии, однако более эффективна при изучении конфликтных явлений, нежели тра-.^ диционная социометрия [4]. Модульная структура включает четыре базовые измерительные шкалы (отношение к каждому члену группы; представление об отношении каждого к нему самому; качество выполнения должностных обязанностей; разР витость нравственных качеств) с фиксированными оценками в пределах от +5 до —5 баллов. Методика позволяет рассчитать ряд индексов, в частности, индекс конфликтности группы и индексы конфликтности каждого ее члена. (Подробнее см. гл. 11.Я

*Пространственная социометрия* представляет более «мягкий», не слишком очевидный по откровенности выбора, вариант социометрии. Позволяет выявить членов группы, Щ которыми у испытуемого более близкие отношения, и тех, с кем у него безразличные или конфликтные отношения. При-1 меняется в работе детских и школьных психологов, в ходе сов циально-психологических тренингов.

*Цветовой тест отношений (ЦТО)* применяется в тех случа-| ях, когда у опрашиваемых существует установка на сокрытие от психолога своих конфликтных отношений в группе. ЦТО базируется на предположении о том, что существенные харак-Я теристики отношений и порожденных ими состояний коррелируют с цветовой гаммой. Цветовая гамма (цветоассоциации)] позволяют выявить скрытые взаимоотношения в группе, минуя защитные механизмы. В ЦТО используется набор цветовых' стимулов из восьмицветного теста Люшера.

Опросник Б. Кросби и **Дж.** Шерер. Позволяет определить индекс конфликтности психологического климата в организа-. ции. Опросник включает следующие факторы: баланс власти^ как субъективное чувство удовлетворенности сотрудников распределением власти в организации; выражение чувств (насколько принято в организации открытое выражение эмоций и прежде всего негативных); отношение к открытому несогласию (как чувствуют себя сотрудники организации, выска-



зевающие свое несогласие в процессе принятия решения); стиль решения конфликта руководителем: избегание открытого разрешения конфликта, давление на подчиненных в ходе обсуждения, сглаживание или открытая и объективная работа с людьми по регуляции конфликта.

**Ретроспективный анализ конфликтов.** В фрагментарном виде применяется сравнительно давно. А. Тащева разработала опросник для анализа конфликтных отношений супружеских пар — «ретроспективную рефлексию конфликтов» [86]. Респондентам предлагалось ответить на вопросы, касающиеся наиболее типичных конфликтов, способов поведения, факторов эскалации конфликтов, что мешает их предотвращению, как ведет себя оппонент. **М.** Гольштейн-Бек на основе ретроспективного анализа 426 конфликтных ситуаций на промышленных предприятиях выявил, что преобладающую часть конфликтов (63,4%) представляют конфликты между руководителями и подчиненными. Применение ретроспективного анализа конфликтов в рамках ситуационного метода их исследования рассмотрено в гл. 12.

**Изучение документов** для ретроспективного анализа конфликтов используется в социальной и юридической психологии [41; 44; 86]. Так, В. Крапивин использовал различные документы (рапорты, объяснительные записки, доклады и др.) для изучения межличностных конфликтов в военно-строительных отрядах.

Исходя из предположения, что в часто повторяемых синонимах термина «конфликт» отражаются привычные способы разрешения и характер конфликта, А. Тащева исследовала синонимический ряд этого понятия (ссора, спор, драка, столкновение, разногласия, напряженные отношения, недопонимание и Др.). Анализ определений конфликта и синонимов осуществлялся *методом контент-анализа,* в ходе которого определялась частота употребления различных синонимов (отношение числа Упоминаний данного синонима конфликта к общему числу ответивших на этот вопрос).

**Метод опроса.** Применяется при исследовании различных видов конфликта. Используются анкетирование, беседы, массовые и экспертные опросы. Так, Т. Полозова предложила *методику определения внутригрупповой конфликтности* [66]. Ее

основу составляет метод экспертной оценки межличностных отношений членов коллектива, позволяющий, по мнению автора, выделить конфликтные пары. Методика также включает выявление общих нормативов поведения в конфликтной ситуации, определение образа конфликтного и неконфликтного человека, оценку коллектива по биполярной шкале.

Разработана *система диагностики педагогических социально-перцептивных барьеров* и изучения их проявления в условиях педагогического конфликта. Используя *сочинение на тему «Моя группа»* в учебных группах ПТУ, Е. Первышева выделила конфликтные пары в этих группах [62].

Методика оценки психологического климата в группе с помощью *шкалы-опросника Ф. Фидлера — Ю. Ханина.* Шкала состоит из противоположных по смыслу пар слов (антонимов). С их помощью можно описать атмосферу в группе (например, «дружелюбие — враждебность», «согласие — несогласие», «теплота — холодность» и т.д.). Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре опрашиваемый поставит свою метку, тем более выражены эти признаки в группе. По усредненным данным всех членов группы строится ее общий профиль. Так можно получить информацию об уровне конфликтности группы.

*Методика «межличностный семейный конфликт»* предназначена для выявления супружеских затруднений с целью консультирования супружеской пары и коррекции отношений (В. Левкович, О. Зуськова). Методика представляет собой набор пятибалльных шкал, составляющих вопросник из 168 пунктов. Их содержание характеризует следующие сферы жизнедеятельности семьи: семейные роли; потребность в общении; познавательные потребности; материальные потребности; потребности в защите «Я-концепции»; культура общения; взаимная информированность; уровень моральной мотивации; проведение досуга; частота конфликтов и способы их разрешения; субъективная оценка удовлетворенности каждого супруга браком.

**Методика «включенного конфликта».** Разработана Ю. Баскиной [13]. Предназначена для диагностики родительского отношения к ребенку 6—10 лет и позволяет выявить различия в отношении к ребенку у родителей из гармоничных и конфликтных семей. Родителю предлагается включиться в несколько конфликтных ситуаций, основным участником которых якобы является его ребенок. В процессе исследования зачитываются незаконченные рассказы, в которых описываются проблемы, характерные для детей 6—10 лет. Опрос проводится сначала с родителем, а затем с ребенком. Методика включенного конфликта не предполагает реальное взаимодействие родителя с ребенком. Она условно создает ситуацию общения между ними. При этом выявляются типичные для родителей формы взаимодействия с ребенком. В результате коррекционной работы процент родителей в группе испытуемых, дающих в основном жесткие указания, снизился с 66,7% до 27,7%.



**Детский рисунок «Моя семья».** Представляет проективную методику для выявления внутрисемейных отношений. Она используется уже несколько десятков дет в практической психологии. О возможной конфликтности в отношениях ребенка с родителем могут свидетельствовать: отдаленность друг от друга; отсутствие члена семьи на рисунке; между ребенком и родителем нарисован какой-то барьер; деформация состава семьи; поза родителя по отношению к ребенку и др.

Эксперимент. Первые упоминания об экспериментальном изучении межличностных конфликтов в отечественной психологии относятся к середине 60-х годов [79]. С помощью моделей конфликтных ситуаций изучался процесс разрешения конфликтов. Использовались также западные методики. Так, Д. Поспелов исследовал внутригрупповые процессы в ходе ненулевых игр с числом игроков, большим двух. За основу были взяты конфликтные модели А. Рапопорта и А Чамаха.

Классической экспериментальной ситуацией стала «дилемма узника» [51], суть которой состоит в следующем. Двух подозреваемых по отдельности допрашивает прокурор. Оба они виновны, однако у прокурора имеются только доказательства их виновности в меньших преступлениях. Поэтому он предлагает каждому из преступников по отдельности признаться: если один сознается, а другой нет, прокурор гарантирует сознавшемуся минимальный срок (а его признание использует для обвинения другого в более тяжком преступлении). Если сознаются оба, каждый получит умеренный срок. Если ни один не признается, наказание для обоих будет незначительным. Итоговые сроки заключения указаны на рис. 10.2. Чтобы минимизировать собственный срок, многие признаются, несмотря на то, что со-

вместное признание велет * t СУРОВЫМ пригов°Рам, ч,- обоюдное непризнание. Так зао^„ заключенные попадают в социал-ную ловушку.

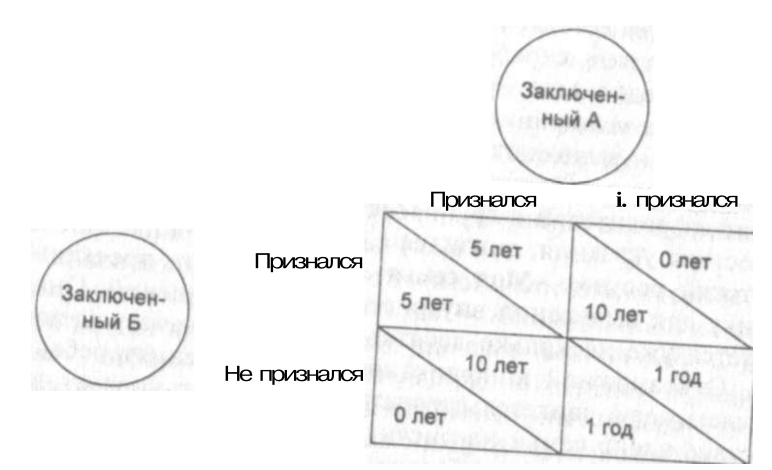



***Рис. 10.2. Дилемма узника (в каждой клетке над диагональю указан приговор заключенному А, под диагональю — приговор заключенному Б)***

В 60-е годы группой отечественных ученых (А. Быстрицкая, В. Васильев, Ф. Горбов, М. Новиков, А. Саввин и др.) проводилась серия экспериментов по исследованию внутригрупповых конфликтов в ходе совместной деятельности. Использовалась методика, основу которой составляло устройство «Гомеостат». Предметом исследования выступала эмоциональная и поведенческая сферы взаимоотношений людей в конфликтной ситуации. Для «провоцирования» группы к конфликту использовались: предъявление группе неразрешимых задач с предварительным обучением на разрешимых задачах; предъявление группе сложных задач с предварительным обучением на легких задачах; внесение помехи в коллективную деятельность в результате скрытого участия экспериментатора в качестве одного из членов группы.

С целью изучения когнитивного конфликта и условий перерастания его в межличностный Н. Фрыгина проводила эксперимент, основой которого являлось групповое обсуждение рассказов по предъявленным картинкам из набора проективной методики ТАТ [91]. Эксперимент в 80-е годы применялся преимущественно для изучения конфликтных отношений в



детской среде [72]. Кроме того, Э. Киршбаум экспериментально моделировал типичные конфликтные ситуации в учебном процессе [37]. Им доказано, что психологическая защита как способ разрешения конфликтных ситуаций в педагогическом процессе нежелательна.

Экспериментальное изучение конфликта основывается на моделировании конфликтных ситуаций, преимущественно в лабораторных условиях. Берутся простые конфликтные игры, разработанные в зарубежной психологии, и более сложные конфликтные ситуации, моделирующие реальные столкновения. *Во-первых,* подобные исследования межличностных конфликтов связаны с трудностями организационного плана. Некоторые из них неприемлемы с нравственной точки зрения. *Во-вторых,* на основе моделируемых конфликтов нельзя делать выводы применительно к жизненным ситуациям. Нет уверенности в том, что взаимосвязи, выявленные в игровой ситуации, проявятся в реальных конфликтах. Кроме того, в эксперименте трудно смоделировать мотивацию, характерную для реальной конфликтной ситуации. А именно мотивация сторон является определяющей для многих параметров конфликта. Эти трудности привели к тому, что эксперимент в настоящее время довольно редко применяется для изучения внутригрупповых и межличностных конфликтов.

## Выводы

**1 • В конфликтологии используются методы и методики, разработанные в других отраслях знаний, в первую очередь методы психологии. С целью изучения внутриличностных конфликтов могут применяться: индивидуальная беседа; методика Т. Лири; шкала депрессии; методика Г. Келлера; опросник К. Томаса; методика по определению уровня внутриличностной конфликтности.**

**2. Для определения уровня межличностной конфликтности личности могут быть применены следующие тесты и личностные опросники: опросник Басса — Дарки; диагностика МЛО; опросник Айзенка; 16-факторный опросник Кеттелла; шкала реактивной и личностной тревожности; методика «Q-сортировка»; опросник К. Томаса и др.**

**3. Межличностные конфликты в группе обычно изучаются с помощью следующих методов и методик: наблюдение; социометрия и ее модификации; модульная методика диагностики межличностных конфликтов; цветовой тест отношений; ретроспективный анализ конфликтов; изучение документов; различные типы опросов; проективные методики, в частности, детский рисунок «Моя семья»; эксперимент.**

# Модульная методика диагностики межличностных конфликтов

**Своевременная диагностика межличностных конфликтов имеет важное значение как для их профилактики, так и для конструктивного разрешения. Кроме того, конфликтолог нуждается в методиках выявления и оценки конфликтов в интересах их исследования. Описываемая ниже модульная методика диагностики межличностных конфликтов в группе [4] позволяет во многом решить указанные проблемы.**

## • 11.1. Сущность и особенности применения модульной методики

Для того чтобы предупредить возникновение деструктивных конфликтов между работниками, необходимо по возможности более полно знать характер взаимоотношений в коллективе, иметь информацию о тенденциях в их развитии, видеть сотрудников, имеющих трудности в общении с сослуживцами, помогать им в налаживании отношений, делать многое другое. Без знания общего характера взаимоотношений между сотрудниками трудно говорить об эффективной системной работе по предупреждению конфликтов. Чем более глубокой, достоверной, разносторонней и оперативной информацией мы владеем, тем более эффективной может быть работа по профилактике конфликтов. Кроме того, постоянное изучение взаимоотношений является важной предпосылкой психологически обоснованного подбора, расстановки и выдвижения кадров. Компетентная кадровая работа в организации также способствует предупреждению деструктивных конфликтов между работниками.

На практике социальные работники, психологи, менеджеры по персоналу чаще всего используют наблюдение и оценку ре-

зультатов деятельности и поведения сотрудников как методы изучения взаимоотношений между ними. Из научно обоснованных наиболее популярны различные варианты социометричви ской методики. Она — одна из немногих методик, которыми социальные работники реально пользуются для изучения взаимоотноношений в организации.

Слабой стороной социометрической методики является не-: достаточная анонимность, поскольку социометрическая карточка либо подписывается, либо ее автора можно определить **по** почерку. Кроме того, она позволяет выявить не все, а только наиболее ьъщажеПНые вза^шные оценки" членов группы. Мето-**1** тГика не ориентирована на диагностику конфликтов, отсутствует стандартизация получаемых данных, применяются измерительные шкалы, позволяющие довольно приближенно оценить взаимоотношения, оценивается не столько реальное, сколько предполагаемое поведение коллег по работе.

Предлагаемая методика диагностики межличностных конфликтов в группе имеет модульную структуру, включающую две базовые и несколько дополнительных измерительных шкал. Два первых базовых модуля позволяют оценить отношение к ним со стороны каждого из коллег по работе. Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность выявить не только реальные, но и потенциальные конфликтные диадные взаимоотношения в группе. Кроме того, два базовых модуля позволяют ко-* личественно оценить такую важную характеристику конфликтов, как их интенсивность, острота.

Дополнительные модули используются в зависимости от це лей изучения коллектива и позволяют оценить качество работы каждого члена группы, его нравственные качества, профессиональные знания, степень его помощи членам группы, усилия по достижению личных и общегрупповых интересов, характер выполнения данных обещаний, а также другие особенности группы и каждого ее члена.

Процедура опроса по модульной методике занимает небольшое время, которое зависит от количества используемых модулей и численности группы. Продолжительность опроса группы в 20 человек по четырем модулям составляет 20—35 минут. Практика показывает, что количество оценок, даваемых опрашиваемым в ходе одного опроса, не должно превышать 100. При не-



обходимости дать большее количество оценок опрашиваемые устают и начинают работать формально.

Текст опросного листа приведен в приложении 1. В зависимости от целей, которые ставит перед собой конфликтолог, в конкретный опросный лист может включаться от одного до семи вопросов. Оценки выставляются на специальном бланке, разработанном таким образом, чтобы исключить всякое подозрение опрашиваемого относительно возможности его идентификации по почерку. Форма бланка оценки взаимоотношений приведена в приложении 2. При ответе на каждый вопрос отношение к другому члену группы может оцениваться любым баллом от +5 до —5. Например, +4,+1, 0, —2 и т.п.

Для того чтобы повысить достоверность получаемой информации, предусмотрены три варианта анонимности ответов. Опрашиваемый по собственному желанию выбирает устраивающий его вариант. При первом варианте опроса будет пофамильно известно, кто и кому какую оценку выставил. В этом случае опрашиваемый, заполняя бланк, указывает, под каким номером в общем списке дана его фамилия, т. е. фактически подписывает свой бланк. Опросы в организациях показывают, что такой вариант заполнения выбрать 10—15% опрашиваемых. При втором варианте анонимности после опроса будет известно пофамильно, кому какой балл выставлен. Однако кто какую оценку поставил, известно не будет, так как бланк не подписывается. Такой вариант заполнения бланка опрашиваемые выбирают чаще всего.

При полной анонимности опрашиваемый выставляет оценки всем сослуживцам, но последовательность выставления знает только он, поэтому неизвестно, кто поставил оценку и кому она поставлена. Здесь по результатам опроса можно дать лишь общую оценку взаимоотношений между членами группы, количества и интенсивности конфликтов между ними. Однако достоверность полученных данных при этом варианте наиболее высока. Практика показывает, что им обычно пользуются работники при опросе небольшой группы (не более семи человек). Причем чем старше сотрудники и чем более высокие должности они занимают, тем чаще они используют вариант полной анонимности. В типичном управленческом коллективе среднего звена Данный вариант обычно избирают около 20% опрашиваемых. Вариант заполнения определяется перед началом оценки, а фик-

сируется на бланке после того, как оценен последний человек в списке группы.

Оценка отношения к каждому члену группы выставляется знаком «+» в соответствующих строке и колонке бланка. В первой колонке по вертикали числами 1, 2, 3... 19, 20 обозначаются] члены группы, входящие в состав изучаемого коллектива. Их пофамильный список на время опроса пишется на доске или на листках бумаги, которые раздаются каждому опрашиваемому. Оптимальная численность опрашиваемой группы 10 — 20 человек. Чем больше численность опрашиваемой группы, тем меньшее число шкал целесообразно использовать.

Если опрашиваемый затрудняется оценить кого-либо из членов группы, то ставит значок в колонке, обозначенной буквами «т.о.» — трудно оценить. Себе опрашиваемый выставляет нулевые оценки по всем шкалам.

Основные достоинства модульной методики связаны со следующими ее особенностями:

- оцениваются *реальная* деятельность и *реальные* взаимоотношения каждого члена группы за достаточно длительный период, что повышает объективность оценки;
- учитываются абсолютно все взаимоотношения в группе;
- использование достаточно «тонкой» 10-балльной шкалы повышает точность оценок;
- определение самим опрашиваемым степени анонимности ответов повышает их правдивость;
- все взаимоотношения и конфликты оцениваются количественно, что позволяет стандартизовать данные;
- собирается достаточно разносторонняя информация, позволяющая не только диагностировать конфликты, но и определить их некоторые причины, оценить группу в целом и каждого из ее членов;
- методика проста в использовании и обработке данных с помощью ПЭВМ. За счет модульной структуры она может быть гибко приспособлена к задачам любого конфликтологического исследования малой группы.

Основные недостатки методики определяются тем, что в большей степени она ориентирована на диагностику конфликтов и не позволяет выявить их причины. Объяснение полученных данных требует от конфликтолога определенного опыта работы с методикой. Большое число обрабатываемых оценок требует использования микрокалькулятора, а лучше ПЭВМ. Так, в результате опроса группы численностью 15 человек по четырем модулям конфликтолог получает 900 оценок. Их обработка требует времени и аккуратности.



## 4Р 11.2. Диагностика характера конфликтов и взаимоотношений в группе

Исследование или диагностика межличностных конфликтов в группе, проведенные с помощью модульной методики, позволяют собрать значительное количество информации. Ее обработка может идти по следующим основным направлениям.

I. Методика позволяет *выявить абсолютное и относительное число конфликтных и полуконфликтных диад.* В принципе конфликтной является диада опрашиваемых, находящихся в состоянии реального конфликтного взаимоотношения, т. е. когда оппоненты противодействуют и переживают при этом негативные эмоции по отношению друг к другу. Если же они просто негативно относятся друг к другу, то это может свидетельствовать не только о конфликте, но и о предконфликтной ситуации в их взаимоотношениях. Кроме того, работник может относиться к сослуживцу негативно, но последний не будет воспринимать его отношение таковым, он может считать, что этот член группы относится к нему положительно. Может иметь место и обратное явление: позитивное отношение будет оцениваться как негативное.

Взаимоотношения в диаде членов группы проявляются в четырех оценках:

- работником А своего отношения к работнику Б;
- работником А отношения к нему работника Б;
- работником Б своего отношения к работнику А;
- работником Б отношения к нему работника А.

Конфликтными можно считать взаимоотношения в том случае, если все четыре оценки отрицательные. Однако нет достаточно надежных методик, позволяющих определить характер всех четырех оценок. С определенной степенью условности Можно считать конфликтными взаимоотношения работников А и Б на основе их негативной оценки только работником А (первые Две оценки) или Б (вторые две оценки). Ведь А строит свое взаи-

модействие с Б не на основе мнения Б о своем отношении к А, а на основе своего представления об отношении к нему Б.

Учитывая сказанное выше, абсолютное число условно конфликтных или полуконфликтных диад в коллективе можно определить по формулам:

$$K_{абс} = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left(MO_i^- + OM_i^-\right)}{2};$$

$$ПK_{абс} = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left(MO_i^- + OM_i^+\right)}{2} + \frac{\sum_{i=1}^{n}\left(MO_i^+ + OM_i^-\right)}{2},$$

где

$MO_i$ — («мое отношение») отрицательная оценка заполнявшим бланк своего отношения к указанному в списке под номером $i$;

$OM_i$ — («отношение ко мне») отрицательная оценка этим же опрашиваемым своего представления об отношении к нему $i$-го в списке;

$K_{абс}$ — абсолютное число конфликтных диад в группе

$ПK_{абс}$ — абсолютное число полуконфликтных диад в группе;

$n$ — число членов группы.

Индекс конфликтности взаимоотношений в группе можно определить по формуле:

$$K_{отн} = \frac{\sum_{i=1}^{n} MO_i^- + \sum_{i=1}^{n} OM_i^-}{n(n-1)}.$$

2. С помощью методики можно *оценить среднюю интенсивность конфликтных диадных взаимоотношений в группе*, которая вычисляется по формуле:

$$И_К = \frac{\sum_{i=1}^{k} MO_i^- + \sum_{i=1}^{k} OM_i^-}{2 \cdot K}.$$

Если, например, А оценил свои взаимоотношения с Б как МО = −4 балла, ОМ = −3 балла, то интенсивность конфликтности взаимоотношений в данной диаде будет:

$$И_К = \frac{-4 + (-3)}{2 \cdot 1} = -3{,}5 \text{ балла}.$$



Если в группе есть еще одна конфликтная диада, взаимоотношения в которой оцениваются как МО " -3 балла, а ОМ =- 3 балла, то средняя интенсивность конфликтности будет:

$$И_К = \frac{-4 + (-3) + (-3) + (-3)}{2 \cdot 2} = \frac{-13}{4} = -3{,}25 \text{ балла}.$$

3. Методика позволяет *выявить сотрудников, имеющих наибольшее число конфликтных взаимоотношений.* Для этого вычисляется индивидуальный индекс конфликтности. Если его определить по результатам заполнения каждого бланка, то получим анонимный индивидуальный индекс конфликтности. Если же оценить все негативные оценки, выставленные сослуживцами конкретному сотруднику, то получим персонифицированный индивидуальный индекс конфликтности. Он вычисляется по формуле:

$$И_а = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left(MO_i^- + OM_i^-\right)}{m}; \quad И_п = \frac{\sum_{i=1}^{m}\left(MO_i^- + OM_j^-\right)}{m},$$

где $И_а$ и $И_п$ — индивидуальный индекс конфликтности соответственно анонимный и персонифицированный;

$m$ — число членов группы.

4. С помощью методики можно *выявить ранг каждого работника в коллективе по каждой из используемых шкал.* Для этого необходимо определить среднюю арифметическую всех оценок, выставленных конкретному работнику сослуживцами по данной шкале. Лидирующее положение по шкале МО показывает его общую авторитетность в данном коллективе. Максимальные по сравнению с другими баллы, полученные по шкале ОМ, показывают степень коммуникабельности, его хороший эмоциональный контакт с сослуживцами. Сотрудники, получившие высокий балл по шкале КД («качество деятельности, выполнения Должностных обязанностей»), являются лидерами в коллективе в области профессиональной деятельности. Максимальные баллы, полученные по шкале НК («нравственные качества»), позволяют выявить тех, кто пользуется наибольшим авторитетом в этой области и может выступать в роли авторитетного посредника при Разрешении конфликтов между членами коллектива.

Обобщение оценок, полученных по каждой из шкал, дает возможность оценить общее положение сотрудника в коллективе по формуле:

. _ МО + ОМ + КД + НК

Сравнительная оценка результатов, полученных руководителями коллектива, и средних показателей по коллективу в целом позволяет оценить место формальных лидеров в неформальной структуре группы, определить сильные ***М*** слабые стороны руководства.

5. Методика позволяет *определить, насколько точно руководитель представляет положение дел в возглавляемом им коллективеЩ*

Положение дел в коллективе во многом зависит от качества руководства, особенно если речь идет о социально-психоло-**1** гическом климате и конфликтах. Руководители не могут оказы-! вать достаточно эффективное влияние на социально-психологический климат, не имея адекватного представления о нем. Чтобы его получить, выявленную общую оценку руководителем характера взаимоотношений между работниками по тем же шкалам, по которым проводится опрос, сравнивают с результатами опроса и при необходимости корректируют положение в коллективе.

Знание неформальных лидеров, выявленных с помощью методики, также может облегчить менеджерам по персоналу процесс руководства, более грамотно учитывать социально-психоло-1 гические факторы обеспечения его эффективности.

6. Определив среднюю арифметическую всех оценок, полу-;] ченных по каждому из вопросов в отдельности, можно *количест-1 венно оценить общий характер взаимоотношений,* профессионалы! ную подготовленность, нравственный потенциал, качество со-**1** вместной деятельности и характер взаимодействия работников в коллективе. Например, опрос коллектива госслужащих, состоящего из 32 человек, позволил установить, что в целом сотрудники оценивают взаимоотношения в коллективе МО = 1,9 балла. Их представление о том, как относятся сослуживцы к ним, отличается от реального отношения и составляет ОМ = 1,3 балла. Средняя оценка качества исполнения должностных обязанностей сослуживцев КД = 2,2 балла, а нравственных качеств НК = 1,7 балла. Характер взаимодействия госслужащих при данном опросе не оценивался из-за большого числа сотрудников в коллективе и трудности ответа на все пять вопросов. Сравнение МО и ОМ между собой показывает, что работники оценивают отношение к ним сослуживцев хуже, чем оно есть на самом деле. Сравнение КД (по сути это профессиональные качества) с НК показывает превосходство первых.



Диагностика характера конфликтов и взаимоотношений в учебных группах курсантов на пяти курсах Военной академии ПВО позволила установить максимальные и минимальные значения индивидуальных и групповых характеристик. Было опрошено 617 человек, 26 учебных групп (табл.11.1).

***Таблица 11 I. Максимальные и минимальные значения основньос характеристик модульной методики (баллы)***

| *Характеристика* | *Мое отношение* | *Отношение ко мне* | *Качество выполнения обязанностей* | *Нравственные качества* | *В среднем* |
|---|---|---|---|---|---|
| *Индивидуальное значение (макс.)* | 4,71 | 4,77 | 4,85 | 4,79 | 4,48 |
| *Индивидуальное значение (мин.)* | −3,52 | −1,03 | −2,64 | −2,71 | −1,83 |
| *Групповое значение (макс.)* | 3,28 | 3,01 | 3,39 | 3,3 | 3,16 |
| *Групповое значение (мин.)* | 1,78 | 1,76 | 1,72 | 1,84 | 1,83 |

7. Периодическая, один-два раза в течение года, оценка состояния взаимоотношений в структурных подразделениях организации позволяет довольно точно *выявить тенденции в динамике взаимоотношений* и, следовательно, принять своевременные меры по их совершенствованию. В случае целенаправленной работы руководства коллектива, социальных работников по улучшению социально-психологического климата методика позволяет достаточно объективно оценить результативность этой работы.

Регулярная оценка взаимоотношений с помощью методики дает возможность каждому члену группы выявить характер изменений в своем положении в коллективе, определить направления и результативность своей работы по улучшению взаимоотношений с сослуживцами. Методика позволяет также оценить эффективность работы по предупреждению конфликтов между Работниками, динамику показателей взаимоотношений в группе, харктеризующих их конфликтность, изменение положения наиболее конфликтных членов группы и т.д.

8. *Практика по использованию методики* показывает, что довольно часто работники имеют неадекватное (завышенное или

заниженное) представление о месте, которое они занимают щ коллективе. Выявление такого рассогласования и его мягкая Щ случае завышенной самооценки коррекция помогают как otJ дельному работнику, так и коллективу в целом. Сотрудники ин-1 формируются о полученных ими оценках строго индивидуально! И информирование, и психокоррекционная беседа могут прово-| диться только специалистами-психологами, социальными работниками во избежание возможных психотравм.

Особенно полезной психокоррекция на основе информации,: полученной с помощью данной методики, может оказаться для! сотрудников, имеющих наибольшее число конфликтных взаи-1 моотношений с сослуживцами.

Таковы основные социально-психологические характеристики взаимоотношений в группе, которые можно количественно щ качественно оценить с помощью предлагаемой модульной методики. Кроме того, методика позволяет выявить и оценить еще! ряд особенностей взаимоотношений и конфликтов, которые| могут быть интересны как социальным работникам, так и руко-J водителям коллективов.

1. **Отечественная конфликтология остро нуждается в собственных эффективных методиках диагностики и исследования конфликтов различных уровней. Модульная методика диагностики межличностных конфликтов в группе позволяет оценить отношение каждого члена группы к коллегам, выявить их представления об отношении к ним со стороны окружающих, установить не только все реальные, но и все потенциальные конфликтные диадные взаимоотношения.**
2. **С помощью методики можно оценить остроту конфликтов, профессионально важные качества каждого члена группы, сравнить деловой и социально-психологический потенциал различных коллективов, системно улучшить профилактику межличностных конфликтов, повысить качество руководства персоналом в любой организации.**

Глава

# Ситуационный метод исследования конфликтов

**Социальный конфликт представляет собой сложное, малоизученное явление общественной жизни. О его сложности свидетельствует, во-первых, тот факт, что по крайней мере одиннадцать наук нашли в конфликте предмет своего изучения. Во-вторых, человечество явно не преуспело в конструктивном регулировании социальных конфликтов, что говорит об их недостаточной изученности, одной из причин которой является сложность. Исследование конфликтов выступает важнейшей предпосылкой их предупреждения и разрешения. Один из весьма перспективных методов исследования — системно-ситуационный анализ конфликтов.**

## • 12.1. Общая характеристика

Понятие «ситуация» довольно широко употребляется как в психологической, так и во многих других гуманитарных науках. Однако несмотря на частое использование его в литературе, авторы обычно не раскрывают содержание, которое вкладывают в это понятие. С одной стороны, это свидетельствует об определенной универсальности явления, обозначаемого данным понятием, относительной простоте его понимания на обыденном Уровне. С другой стороны, говорит о сложности научного выявления сущности и структуры ситуаций, их классификации. Вместе с тем многие авторы подчеркивают эвристическую ценность Данного понятия и значимость его разработки для развития психологического знания. Например, известный отечественный психолог *Б.Ф.Ломов* (1927—1989) отмечал, что в психологической науке на сегодняшний день

*... Л1Ы пока еще не располагаем достаточно строгими способами и средствами описания ситуации*

*(экспериментальной или жизненной) как системы. разработка составляет одну из важнейших задач психологии* [48]

На протяжении последнего десятилетия в психологической литературе наблюдается эпизодическое появление публикаций,^ посвященных теоретическим и эмпирическим исследованиям различных типов ситуаций, возникающих в процессе деятельно-[1]] сти. Пока еще нет оснований говорить о возрастании интереса к' проблеме ситуации, но тем не менее он не ослабевает. В разработке данной проблемы сегодня наблюдается тенденция неравномерного, медленного, но в целом устойчивого наращивания знаний.

Не ставя целью дать развернутый аргументированный анализ различных подходов к пониманию сущности ситуации, отметим, что к настоящему времени таких подходов сложилось три. Сторонники первого подхода понимают под ситуацией часть объективного мира, в условиях и под воздействием которого человек осуществляет свою деятельность. Представители второго подхода считают, что основным элементом в структуре ситуации является субъективный образ. Человек не отражает бытие, а создает ситуацию в своем сознании индивидуально. Это направление представлено в основном западными психологами, философскую основу воззрений которых составляет экзистенциализм. Сущность третьего подхода заключается в понимании ситуации как единства объективного и субъективного.

В отечественной психологии наиболее распространено понимание ситуации как системы объективных обстоятельств, в условиях которых разворачивается деятельность. Однако многие сторонники данного подхода отмечают необходимость учета субъективного компонента при характеристике той или иной ситуации. Так, по мнению выдающегося психолога *СЛ. Рубинштейна* (1889—1960), «ситуация — это лишь один из компонентов, детерминирующих его (человека — *авт.)* действия». Ситуация объективна, она окружает человека. Однако отмечая объективность ситуации, СЛ. Рубинштейн подчеркивает, что само присутствие человека в ситуации изменяет соотношение сил в ней. Отношение человека к ситуации определяет, что он находит в этой ситуаиии, как он ее воспринимает. Разное отношение людей к одной и той же ситуации зависит от того,

*... какое начало видит как преобладающее в ней и вносит входящий в нее человек. Иными словами, ситуация включает в себя и человека...,*

относящегося тем или иным образом к тому, что в ней происходит [74].



Изложенное выше позволяет говорит о том, что приоритет в определении и разработке понятия «ситуация» пока в большей степени принадлежит не столько социальной, сколько общей психологии. «Конфликтная ситуация» — это не просто ситуация, а определенный тип ситуаций, которые можно отнести к числу трудных для человека.

Сущность ситуационного метода исследования заключается в выборе ситуации в качестве единицы анализа изучаемого явления. Во многих отраслях науки анализ явлений,, основанный на выделении единиц, традиционно выступает альтернативой анализу, основанному на выделении элементов. Элемент явления не обладает всеми основными свойствами целого. Единица анализа представляет собой минимальное, далее не разложимое образование, являющееся частью целого и обладающего всеми основными свойствами последнего. В психологии проблема изучения психики по элементам и по единицам плодотворно разрабатывалась российским психологом *Л. С. Выготским* (1896—1934) [19].

Выделяемые в интересах изучения явления единицы анализа редко бывают универсальными, позволяющими исследовать объект всесторонне. Выбор той или иной единицы анализа во многом определяется целью конкретного исследования. Так, в психологии в качестве единиц анализа психики выступали ощущения, рефлекс, действие, установка, образ и др. Исследование каждой из этих единиц анализа позволило психологам решить принципиально различные теоретические и прикладные задачи.

Единица анализа конфликтов всегда системна. Выступая как интегральное синтетическое понятие, она позволяет описывать конфликтное противодействие более целостно, глубоко и конкретно, чем это можно сделать при самом детальном анализе по элементам. Критерием правильности выбора единицы анализа является то, насколько она позволяет выявить целостные свойства кон-

фликта — его структуру, динамику развития, функции. Единица анализа дает возможность осуществлять комплексно системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический и системно-информационный анализ конфликта [97].

В качестве единицы анализа деятельности Б.Я. Швединым в психологии предложена и успешно апробирована «ситуация». Она' позволяет анализировать деятельность не вообще, абстрактно, а в субъектно-объективной определенности. Ситуация рассматривается в системе трехмерного пространства: задача деятельности, субъект деятельности, объективные условия деятельности. *Ситуация* — это целостная часть деятельности, за определенное время развития которой решается одна из задач деятельности. Ситуация развивается в условиях конкретной объективной обстановки.

Ситуационный метод исследования позволяет выделить в изучаемом объекте такую структурную единицу, в которой представлены все основные свойства объекта. Затем можно собрать банк реальных ситуаций. Его исследование с помощью ЭВМ позволит установить такие закономерности в развитии изучаемого объекта, какие другими методами выявить невозможно.

Применение ситуационного метода в интересах исследования конфликтов имеет особенности. Они определяются спецификой объекта исследования, который более сложен по сравнению с деятельностью.

## 12.2. Особенности ситуационного исследования конфликтов

Конфликты, так же как деятельность, могут исследоваться по элементам и по единицам. Например, анализ конфликтов на территории бывшей Югославии по элементам может иметь следующие варианты. Можно изучать роль сербов в этих конфликтах, их политику в течение 10 последних лет. Можно оценивать за этот же промежуток времени политику НАТО на Балканах. Можно изучать конфликт сербского и хорватского руководства в течение 1998 г. Все это будет анализ конфликтов по элементам, поскольку в первых двух случаях изучаются действия только одной стороны конфликта или одного третьего



участника. В последнем случае, казалось бы, исследуется конфликтное взаимодействие в целом. Однако здесь не учитывается роль других участников конфликта помимо двух основных. Кроме того, берется только часть конфликта длительностью три-- — месяца, что приводит к потере целостного представления о конфликтной ситуации.

Изучение этих конфликтов с помощью единицы, в качестве которой выступает конфликтная ситуация, предполагает следующий подход. Устанавливаются все основные и второстепенные участники конфликта. Определяются пространственные границы конфликтного взаимодействия. Выделяются фазы в развитии конфликта, в течение которых характер взаимодействия основных его участников качественно не изменяется. Другими словами, *конфликтная ситуация — это наименьшая целостная неделимая часть конфликта, обладающая всеми его основными свойствами.* После определения пространственных, временных и содержательных границ конфликтной ситуации проводится ее системный анализ. Конфликты на территории бывшей Югославии состоят из многих конфликтных ситуаций. Их выделение и последующий анализ дают возможность установить ряд существенных закономерностей в развитии этого макроконфликта.

Использование конфликтной ситуации в качестве единицы анализа дает возможность в известной степени стандартизировать, хранить и накапливать информацию о реальных конфликтах. Конфликтная ситуация позволяет изучать характеристики конфликтов не «вообще», а на основе систематизации конкретной информации о поведении конкретных людей и социальных групп.

Структурные границы конфликтной ситуации определяются составом ее основных и второстепенных участников. Важным компонентом ситуации являются социальная среда и объективная обстановка, в условиях и под воздействием которых развивается конфликт. Объект конфликта, функциональные взаимосвязи между его структурными элементами также входят в конфликтную ситуацию. Временные границы конфликтной ситуации определяются промежутком времени, в течение которого не происходит качественных изменений в объекте конфликта, составе его основных участников и характере их взаимодействия. Как только хотя бы один из этих трех основных компонентов

качественно изменился, начинается развитие новой конфликтной ситуации. Конфликт в целом может состоять из многих, нескольких или одной конфликтной ситуации.

Например, конфликт, связанный с захватом террористами заложников, может включать следующие ситуации: конфликтную ситуацию от момента начала захвата заложников до его завершения; ситуацию переговоров террористов с руководством группы по освобождению заложников; ситуацию от момента принятия решения на силовое освобождение заложников до его начала; силовое освобождение заложников; следствие по данному делу; суд. В зависимости от задач изучения данного конфликта эти ситуации могут быть объединены в одну макроситуацию. Кроме того, в структуре каждой из шести ситуаций могут быть выделены конфликтные ситуации в узком смысле этого слова. Их длительность определяется временем, в течение которого основные участники конфликта обмениваются единичным действием.

Конфликтные ситуации могут анализироваться ретроспективно и непосредственно. Ретроспективный анализ может осуществляться путем: изучения документов, характеризующих конфликт; опроса участников и свидетелей конфликта. Непосредственный ситуационный анализ конфликта осуществляется исследователем во время реального развития событий.

Для проведения ситуационного анализа разрабатывается специальный бланк, в котором отражаются основные характеристики конфликта, интересующие конфликтолога. При этом конфликтная ситуация должна по возможности описываться системно. Например, бланк ситуационного анализа, с помощью которого было изучено более 3000 межличностных конфликтов, включает следующие блоки вопросов: характеристика даты начала конфликта, места, особенности деятельности организации и коллектива, в которых произошел конфликт, источника информации о конфликте; отношения оппонентов до конфликта; описание сути конфликта; особенности личности первого оппонента; особенности действия первого оппонента; особенности личности второго оппонента; особенности действий второго оппонента; влияние конфликта на оппонентов и коллектив; вмешательство третьей стороны в конфликт; причины конфликта; характер и результаты разрешения конфликта. Бланк включает



50 вопросов, ответы на которые характеризуют более 80 параметров конфликта.

Анализ базы данных, созданной на основе ситуационного исследования межличностных конфликтов, позволил обнаружить ряд важных особенностей и закономерностей их развития. Наиболее интересны из них следующие: заметное возрастание вероятности конфликтов, если оппоненты находятся в отношениях подчиненности; прямое влияние интенсивности взаимодействия оппонентов на частоту конфликтов между ними; цикличный характер изменения частоты конфликтов в группе в течение года; убывание частоты конфликтов с сослуживцами по мере адаптации сотрудника к новой должности; различный характер влияния конфликта на настроения, взаимоотношения, деятельность участников и свидетелей; различное влияние третьей стороны на разрешение конфликта в зависимости от стратегии ее действий и др.

Использование системно-ситуационного метода при изучении конфликтов разных уровней позволит выявить такие закономерности развития этих конфликтов, которые другими методами установить затруднительно. Этим методом можно успешно пользоваться во всех отраслях конфликтологии.

1. **Конфликты могут изучаться по элементам и по единицам. Элемент конфликта не обладает всеми основными свойствами целого. Единица анализа представляет собой минимальное, далее не разложимое образование, являющееся частью целого и обладающее всеми основными свойствами его. Конфликтная ситуация позволяет изучать характеристики конфликтов не «вообще», а на основе систематизации конкретной информации о поведении конкретных людей и социальных групп. Использование в качестве единицы анализа конфликтной ситуации дает возможность стандартизировать, хранить и накапливать информацию в виде базы данных о реальных конфликтах.**
2. **Конфликтная ситуация имеет систему содержательных характеристик, временные и пространственные границы. Длительность конфликтной ситуации определяется промежутком времени, в течение которого не происходит качествен-**

**ных изменений в объекте конфликта, составе его основных участников и характере их взаимодействия. Конфликтная ситуация — это наименьшая целостная, неделимая часть конфликта, обладающая всеми его основными свойствами. Конфликт в целом может состоять из многих, нескольких или одной конфликтной ситуации.**

**3. Применение системно-ситуационного анализа в исследовании межличностных конфликтов показало его высокую результативность. Этот метод может быть успешно использован во всех отраслях конфликтологии при изучении конфликтов разных уровней.**

Глава 13

# Методы исследования межгрупповых конфликтов

**Большинство методов, применяемых для изучения межличностных конфликтов, не может быть применено для исследования межгрупповых конфликтов. Это касается тестовых методик, социометрии, эксперимента. Ограниченно применяется метод наблюдения, более широко — ретроспективный анализ. Причина заключается в сложности, масштабности и многоуровневом характере протекания таких конфликтов. На практике чаще применяются качественные методы и метод математического моделирования межгрупповых и межгосударственных конфликтов.**

## • 13.1. Качественные методы изучения межгрупповых конфликтов

Качественные методы исследования часто называют общими методами научного познания. К ним относятся: анализ, синтез, индукция, дедукция, исторический, логический методы, обобщение, сравнение и др.

Анализ. Этот метод постоянно применяется в научных исследованиях. Он состоит в мысленном расчленении изучаемого предмета на составные части или выделении признаков предмета для изучения их в отдельности как части единого. Например, выделяются структурные элементы конфликта, делается анализ оппонентов, их мотивов, интересов, позиций, стратегии, тактики и т.п.

Синтез. Это метод познания, при котором происходит мысленное соединение составных элементов изучаемого предмета и его свойств, расчлененных в результате анализа, и изучение этого предмета как единого целого. В ходе синтеза раскрывается место и роль каждого элемента в системе, познается их проявление в предмете как единство многообразного.

**Индуктивный метод.** Заключается в том, что общий вывод делается из частных посылок. Например, результаты изучения отдельных фрагментов, событий, фактов масштабного конфликта индуктивно обобщаются. На этой основе вскрываются общие закономерности функционирования конфликта.

**Дедуктивный метод.** Заключается в определении частного вывода из общего положения. В этом случае мы от общего, абстрактного возвращаемся снова к конкретному, частному, но не к исходному положению, а к обогащенному новым знанием об этом конкретном.

**Исторический метод.** Применяется в политологических и исторических исследованиях конфликтов. Он состоит в изучении временного хода развития конфликта, начиная от возникновения и заканчивая его завершением. Исторический метод позволяет изучить те конкретные условия и обстоятельства, ц которых зарождался конфликт, оценить роль личностей, социальных групп в его развитии, проанализировать на основе различных примеров формы завершения подобных конфликтов.

**Логический метод.** Включает средства и способы логического описания и объяснения конфликтов и основан на формах мышления и законах диалектической и формальной логики. Использование логических средств при описании и объяснении конфликтов позволяет избежать ошибок при определении направлений их предупреждения, реализовать логически правильную процедуру разрешения конфликта.

Данный метод тесно связан с историческим методом, который не существует в отрыве от логического метода. Одних исторических фактов недостаточно для глубокого познания конфликта; факты необходимо систематизировать, обобщить и сделать из них выводы. Поэтому без логической обработки исторического материала не обойтись при исследовании конфликтов.

**Обобщение.** Состоит в исследовании свойств, связей и отношений конфликта, которые характеризуют не отдельно взятый конфликт, а целый класс однородных в данном отношении конфликтов. При обобщении важно уметь выделять единичное, то, что свойственно только этой конфликтной ситуация, и общее, что присуще целому ряду конфликтов. Данный метод применяется в большинстве научных дисциплин, изучающих конфликт.



Сравнительный метод. Предполагает сопоставление ряда аспектов конфликта и выяснение сходства или различия их проявлений в различных конфликтах. В результате сравнения устанавливаются различия в параметрах конфликта, что позволяет дифференцированно управлять конфликтными процессами.

## 13.2. Математическое моделирование конфликтов

В последнее время для исследования межгрупповых и межгосударственных конфликтов все чаще применяется метод математического моделирования. Его значимость связана с тем, что экспериментальные исследования таких конфликтов достаточно трудоемки и сложны. Наличие модельных описаний позволяет изучить возможное развитие ситуации с целью выбора оптимального варианта их регулирования.

Математическое моделирование с привлечением современных средств вычислительной техники позволяет перейти от простого накопления и анализа фактов к прогнозированию и оценке событий в реальном масштабе времени их развития. Если методы наблюдения и анализа межгруппового конфликта позволяют получать единичное решение конфликтного события, то математическое моделирование конфликтных явлений с использованием ЭВМ позволяет просчитывать различные варианты их развития с прогнозированием вероятного исхода и влияния на результат.

Математическое моделирование межгрупповых конфликтов позволяет заменить непосредственный анализ конфликтов анализом свойств и характеристик их математических моделей. *Математическая модель* конфликта представляет собой систему формализованных соотношений между характеристиками конфликта, разделяемых на параметры и переменные. *Параметры модели* отражают внешние условия и слабо меняющиеся характеристики конфликта, *переменные* составляющие — основные Для данного исследования характеристики. Изменение этих значений конфликта представляет главную цель моделирования. Содержательная и операциональная объясняемость используемых переменных и параметров — необходимое условие эффективности моделирования.

Использование математического моделирования конфликтов началось в середине XX в., чему способствовало появление электронно-вычислительной техники и большое количество прикладных исследований конфликта. Пока трудно дать четкую классификацию математических моделей, используемых в конфликтологии. В основание классификации моделей можно положить используемый математический аппарат (дифференциальные уравнения, вероятностные распределения, математическое программирование и т.п.) и объекты моделирования (межличностные конфликты, межгосударственные конфликты, конфликты в животном мире и т.д.). Можно выделить типичные математические модели, используемые в конфликтологии.

- *Вероятностные распределения* представляют собой простейший способ описания переменных через указание доли элементов совокупности с данным значением переменной.
- *Статистические исследования зависимостей* — класс моделей, широко применяемый для изучения социальных явлений. Это прежде всего регрессионные модели, представляющие связь зависимых и независимых переменных в виде функциональных отношений.
- *Марковские цепи* описывают такие механизмы динамики распределений, где будущее состояние определяется не всей предысторией конфликта, а только «настоящим». Основным параметром конечной цепи Маркова является вероятность перехода статистического индивида (в нашем случае — оппонента) из одного состояния в другое за фиксированный промежуток времени. Каждое действие приносит частный выигрыш (проигрыш); из них складывается результирующий выигрыш (проигрыш).
- *Модели целенаправленного поведения* представляют собой использование целевых функций для анализа, прогнозирования и планирования социальных процессов. Эти модели обычно имеют вид задачи математического программирования с заданными целевой функцией и ограничениями. В настоящее время это направление ориентировано на моделирование процессов взаимодействия целенаправленных социальных объектов, в том числе и определение вероятности возникновения конфликта между ними.
- *Теоретические модели* предназначены для логического анализа тех или иных содержательных концепций, когда затруднена возможность измерения основных параметров и переменных (возможные межгосударственные конфликты и др.). *Имитационные модели* представляют собой класс моделей, реализованных в виде алгоритмов и программ для ЭВМ и отражающих сложные зависимости, не поддающиеся аналитическому анализу. Имитационные модели — это средство машинного эксперимента. Он может использоваться как для теоретических, так и для практических целей. Этот способ моделирования применяется для исследования развития уже идущих конфликтов.



## Выводы

**1. Большинство методов, применяемых для изучения межличностных конфликтов, не может быть использовано для исследования межгрупповых конфликтов. Для их изучения гораздо шире применяются качественные методы научного познания: анализ, синтез, индуктивный, дедуктивный, исторический, логический методы, обобщение, сравнение и др.**

**2. В последние десятилетия применяется математическое моделирование межгрупповых и межгосударственных конфликтов. Это связано с развитием электронно-вычислительной техники и результативностью прикладных исследований конфликтов. Среди математических моделей, используемых в конфликтологии, следует указать такие, как: вероятностные распределения, статистические исследования зависимостей, марковские цепи, модели целенаправленного поведения, теоретические, а также имитационные модели.**

# Вопросы и задания к разделу III

**Ответьте на вопросы**

1. Раскройте методологические принципы исследования конфликтов.
2. Охарактеризуйте значение и содержание программы конфликтного исследования.

3. Назовите основные методики психологии, применяемые в исследовании и диагностике конфликтов.
4. Дайте общую характеристику модульной методики диагностики межличностных конфликтов.
5. В чем состоит сущность ситуационного метода исследования конфликтов? Раскройте его сильные и слабые стороны.
6. Охарактеризуйте основные качественные методы изучения межгрупповых конфликтов.
7. Каковы особенности математического моделирования межгрупповых конфликтов?

**Выполните задания**

1. Разработайте программу исследования интересующей вас проблемы, связанной с конфликтами.
2. Оцените с помощью тестов Томаса и Лири свое поведение в проблемных ситуациях социального взаимодействия.
3. Оцените с помощью тестов уровень своей внутриличностной конфликтности.
4. С помощью модульной методики проведите диагностику межличностных отношений и конфликтов в любой малой группе.
5. Проведите ситуационный анализ 2—3 реальных конфликтов, в которых вы участвовали.

# Раздел

# Теоретические основы конфликтологии

**Борьба есть условие жизни: «иеиь »»ирее,, когда оканчивается борьба.**

**g г *Белинский***

Глава 14

# Конфликт как тип трудных ситуаций

**"Если исходить из психологической сущности конфликта, то он может быть рассмотрен как один из типов трудных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности человека" и социальной группы.**

## 14.1. Трудные ситуации в жизнедеятельности человека

*Ситуация* может быть рассмотрена как сложная субъективно-объективная реальность, где объективные составляющие представлены в виде субъективного восприятия и личностной значимости для участников ситуации. Существует мною классификаций ситуаций в отечественной и зарубежной науке (*Е. Бабосов:* простые, кризисные, экстремальные и катастрофические; *А. Кочарян:* простые, трудные и экстремальные; *В. Латынов:* нейтральные и конфликтные; *А. Ламм:* повседневные и проблемные; *К. Левин:* конфликты, ситуации физической опасности и ситуации неизвестности; *Г. Морозова:* простые и проблемные; *А. Матюшкин:* информационные, вероятностные, ситуации когнитивной сложности и поведенческие; *Эммонс* и *Дипперс:* свободно выбранные и навязанные; *А. Федотов:* простые, трудные и экстремальные и т.п.). Если обобщить эти подходы, то выделяются два основных вида сйЯ туаций: *простая* (повседневная), в которой для личности (группы) все обычно, она действует в нормальном режиме, и *трудная* (напряженная, сложная, экстремальная), в которой требования к личности и группе выходят за пределы «нормы». I

Что же такое «трудная ситуация» и чем она отличается от простой? По мнению Б. Шведина, трудная ситуация — это «взаимодействие личности со сложной обстановкой в процессе



деятельности» [96]. Трудная ситуация характеризуется наличием сложной обстановки, активностью мотивов личности, нарушением соответствия между требованиями деятельности и профессиональными возможностями человека. Ряд авторов указывают, что напряженные ситуации характеризует возникновение достаточно сложной для субъекта или группы людей задачи и «трудного» психического состояния (М. Дьяченко, д. Кандыбович, В. Пономаренко). Эти определения больше касаются трудных ситуаций деятельности, а не трудных ситуаций вообще. Однако трудные ситуации деятельности — лишь один из видов трудных ситуаций. Анализ научных источников и исследования, проведенные авторами, позволяют определить *трудную ситуацию жизнедеятельности* как характеризующуюся разбалансированностью системы «задача — личные возможности и (или) мотивы — условия среды», вызывающую психическую напряженность у человека. Степень рассогласования определяет уровень трудности ситуации.

Общие признаки трудной ситуации:

- наличие трудности, осознание личностью угрозы, препятствия на пути реализации каких-либо целей, мотивов;
- состояние психической напряженности как реакция личности на трудность, преодоление которой значимо для субъекта;
- заметное изменение привычных параметров деятельности, поведения, общения, выход за рамки «обыкновенности».

Основными видами трудных ситуаций являются трудные ситуации деятельности, социального взаимодействия и внутриличностного плана (рис. 14.1).

Как отмечено выше, одним из основных признаков трудной ситуации служат препятствия, которые рассматриваются как *угроза реализации мотивов, поставленных целей.*

В зависимости от того, как воспринимается угроза, трудные ситуации могут иметь три уровня:

') трудность как *потенциальная* угроза (проблемные ситуации деятельности, проблемные ситуации социального взаимодействия, внутриличностные затруднения);
2) трудность как *непосредственная,* уже готовая реализоваться угроза (критические, аварийные ситуации деятельности, предконфликтные ситуации взаимодействия и внутриличностные конфликты);

3) трудность как *уже реализующаяся* угроза (экстремальные J том числе и боевые, ситуации, конфликтные ситуации' и внутриличностные кризисы).

Трудные ситуации жизнедеятельности

Трудные ситуации деятельности

Трудные ситуации социального взаимодействия

Трудные ситуации внутриличностного плана

Проблемные ситуации деятельности

Проблемные ситуации взаимодействия

Внутриличностные затруднения

Критические (аварийные) ситуации

Предконфликтные ситуации

Внутриличностные конфликты

Экстремальные ситуации

Конфликтные ситуации

Внутриличностные кризисы

*Рис. 14.1.* ***Трудные ситуации жизнедеятельности*** *человека*

В трудной ситуации деятельности человеку противостоит среда. В трудной ситуации взаимодействия личности противостоят другой человек или группа. В трудной ситуации внутриличностного плана человек противодействует самому себе.

Трудные ситуации деятельности. Интенсивные исследования деятельности человека в трудных ситуациях начались со второй половины 50-х годов. Объектом исследования становится психика в «экстремальных ситуациях», «проблемных ситуациях», «напряженных ситуациях», «ситуациях стресса» (В. Вилюнас, Б. Вяткин, Ф. Горбов, М. Дьяченко, В. Марищук, В. Мерлин, М. Матова, Н. Наенко, и др.).

Сегодня трудные ситуации деятельности достаточно изучены. Они рассматриваются как ситуации со сложной обстановкой, для которых характерно нарушение соответствия между требованиями деятельности и профессиональными возможностями человека.

*Проблемные ситуации* деятельности отличаются новой задачей, которая решается в обычных обстоятельствах. Такие ситуаиии требуют мобилизации познавательных способностей человека и эмоциональной устойчивости.



*Критические (аварийные) ситуации* связаны с заметно меняющимися условиями, в которых протекает деятельность. Возникает опасность невыполнения задачи или угроза сохранности техники, оборудования, жизни человека.

*Экстремальные ситуации* представляют собой крайнее проявление трудных ситуаций, требуют максимального напряжения психических и физических сил человека для выхода из них.

Трудные ситуации социального взаимодействия. Эти ситуации вызывают особый интерес как в теоретическом, так и в прикладном плане.

Концептуального видения этого класса трудных ситуаций пока не сложилось. В трудной ситуации социального взаимодействия другой человек (его присутствие, действия или бездействие) рассматривается как препятствие для реализации моего «Я» (желаний, стремлений, интересов, ценностей, целей). Это вызывает психическую напряженность. Отличия трудной ситуации взаимодействия от простой представлены в табл. 14.1.

*Таблица 14.1. Отличия трудной ситуации социального взаимодействия от простой*

| *Трудная ситуация* | *Простая ситуация* |
|---|---|
| **Наличие противоречия в ценностно-мотивационных ориентациях субъектов («другой» рассматривается как угроза своему «Я») и его осознание обеими сторонами .** | **Противоречие либо отсутствует, либо осознается только одной из сторон** |
| **Напряженное психическое состояние** | **Оптимальное психическое состояние** |
| **Искажение восприятия, понимания и оценивания** | **Когнитивные процессы в основном без искажений** |
| **Конкурентное взаимодействие, вплоть до конфронтации** | **Кооперативное или нейтральное взаимодействие** |

**Рассмотрим основные трудные ситуации социального взаимодействия** *Проблемная ситуация* **характеризуется наличием противоречия и положительным или нейтральным отношением**

субъектов взаимодействия друг к другу. Межличностная напряженность невелика. Рациональная составляющая является основой поведения и общения. Угроза со стороны другого оценивается как потенциальная.

*Предконфликтная ситуация* отличается от проблемной более высокой степенью психической напряженности. Сторонами или одной из сторон допущены действия, которые рассматриваются оппонентом как нанесение морального или физического ущерба. Характеризуется началом формирования негативного отношения к другому, готовностью противодействовать. Высока вероятность перерастания в конфликт.

Для *конфликтной ситуации* свойственно противодействие в виде общения, поведения или деятельности, направленных на защиту своих интересов путем ограничения активности оппонента, нанесения ему морального или материального ущерба, а также негативное отношение друг к другу (негативные эмоции и формирование «образа врага»). Преобладает мотивация "на себя". Эмоции доминируют в определении поведения и манеры общения. В результате стресса все ресурсы индивида мобилизуются для достижения победы над оппонентом.

**Трудные ситуации внутриличностного плана.** Они представляют собой психические состояния различной интенсивности, вызванные противоречивостью чувств, затянувшейся борьбой различных сторон внутреннего мира личности и задерживающие принятие решения. Основные из них — внутриличностные затруднения, конфликты и кризисы.

*Внутриличностные затруднения* — относительно несложные проблемы внутренней жизни человека. Представляют собой психические состояния сомнения, нерешительности, ненайденного выхода, отсутствия решения проблемы.

*Вутриличностные конфликты* — наиболее обширный тип внутриличностных трудных ситуаций. Острота протекания внутриличностного конфликта зависит от восприятия личностью значимости трудной ситуации, ее психологической устойчивости (см. разд. V).

*Внутриличностные (жизненные) кризисы* выступают как особые относительно продолжительные периоды жизни личности, характеризующиеся заметными психологическими изменениями. Выделяют возрастные, невротические и травматические кризисы [28]. Кроме того, внутриличностные кризисы подразделяются по



деятельностному критерию (кризис операциональной стороны жизнедеятельности: «не знаю, как жить дальше»; кризис мотиванионно-целевой стороны жизнедеятельности: «не знаю, для чего жить дальше»; кризис смысловой стороны: «не знаю, зачем вообще жить дальше»). Как правило, внутриличностные кризисы являются своеобразными поворотными пунктами жизненного пути личности, сопровождаются перестройкой смысловых структур сознания личности, возможной переориентацией на новые ценности и цели (Ф. Василюк).

Выделенные типы трудных ситуаций редко возникают в изолированном виде. Обычно они как бы наслаиваются друг на друга. Так, трудная ситуация в совместной деятельности может повлечь трудную ситуацию в отношениях с руководителем, что в свою очередь может вызвать внутриличностный конфликт. С другой стороны, жизненные кризисы могут быть причиной возникновения трудных ситуаций в деятельности и взаимодействии с окружающими.

## 14.2. Поведение человека в трудных ситуациях

Жизнь человека представляет собой череду всевозможных ситуаций, многие из которых в силу их повторяемости и похожести становятся привычными. В них человек действует во многом на уровне автоматизмов. В таких ситуациях расход психических и физических сил сведен к минимуму.

Иное дело трудные ситуации. В силу своей трудности они требуют мобилизации психических и физических ресурсов.

Человек, находящийся в трудной ситуации, получает информацию о разных ее элементах: о внешних условиях; о своих внутренних состояниях; о результатах своих собственных действий. Обработка этой информации осуществляется посредством познавательных и эмоциональных процессов. Результаты обработки этой информации влияют на поведение личности в трудной ситуации. По мнению В. Мерлина [54|, когда человек стремится удовлетворить какой-либо мотив, он нередко сталкивается с противодействием. В результате различных внешних и внутренних противодействий возникает трудная ситуация.

Если в стремления личности включено собственное «Я», то такая угроза воспринимается как личная.

Сигналы угрозы приводят к возрастанию активности, которая в результате расшифровки значения этой информации **для** субъекта приобретает форму отрицательных эмоций различной модальности и силы. Роль эмоций в психологическом механизме поведения в трудных ситуациях может быть троякой. Эмоции выступают как: индикатор трудности; оценка значимости ситуации для личности; фактор, приводящий к изменению поведения в ситуации. Эмоциональные переживания представляют собой важнейший компонент адаптивного поведения человека в трудной ситуации.

> ... 3° *всех этих случаях эмоциональные переживания и соответствующие ил*, поведенческие проявления возникают в результате субъективной оценки человеком, внешних требований и своих внутренних ресурсов* [73].

По мнению некоторых специалистов (Н. Наенко), трудная ситуация порождается преимущественно объективными обстоятельствами. Однако трудность ситуации в значительной степени определяется также субъективной составляющей:

- объективной угрозы может и не быть, а человек, ошибаясь, воспринимает ситуацию как трудную. Это может произойти из-за его неподготовленности, искаженного восприятия (например, ребенок боится оставаться в темной комнате);
- могут существовать реальные объективные факторы (угроза смерти, опасность аварии), но человек не знает об их существовании и не осознает ситуацию как трудную. Примером такой ситуации может служить привычный ритм жизнедеятельности населения г. Припять в первые дни после аварии на Чернобыльской АЭС;
- личность может осознавать трудность ситуации, но оценивать ее как незначимую для себя. Незначимость ситуации делает ее чисто субъективно «не трудной» (например, «не удается, ну и ладно», «не получается — ничего страшного, в другой раз получится»);
- ситуация может быть очень значима для личности, но, не находя выхода из нее или потеряв веру в ее конструктивное разрешение, человек уходит от реальности посредством активизации механизмов психологической защиты;



- ситуация может быть объективно сложной, но наличие знаний и опыта позволяет преодолевать ее без значительной мобилизации своих ресурсов. Например, трудность боевой операции будет различна для новичка и для бывалого воина.

Таким образом, личность реагирует на ситуацию в зависимости от того, как она ее воспринимает и оценивает ее значение.

Ряд специалистов (В. Небылицын, Б. Шведин, Ю. Ткаченко) отмечают роль *свойств нервной системы* в определении поведения человека в трудной ситуации. Так, В. Небылицын отмечает, что

> *только в экстремальных условиях, ситуациях, а не в привычных жизненных, происходит редукция выработанных способов поведения и обнажаются закрытые наслоениями опыта природные качества индивидуальной нервной организации, среди которых главное — это основные свойства нервной системы.*

Следует более подробно остановиться на такой специфической реакции личности на трудную ситуацию, как *психическая напряженность.* Это психическое состояние личности в трудной ситуации, с помощью которого осуществляется переход от одного уровня регуляции к другому, более адекватному сложившейся обстановке. Психическая напряженность характеризуется активной перестройкой и интеграцией психических процессов в направлении доминирования мотивационных и эмоциональных компонентов.

В структуре психической напряженности выделяют побудительно-регуляционный (мотивационный, эмоциональный и волевой) и исполнительно-регуляционный (познавательный и моторный) компоненты. В зависимости от влияния напряженности на психические функции выделяют следующие ее формы (М. Дьяченко):

- перцептивную (возникающую при затруднениях в восприятии);
- интеллектуальную (когда человек затрудняется решить задачу);
- эмоциональную (когда возникают эмоции, дезорганизующие поведение и деятельность);
- волевую (когда человек не может управлять собой);
- мотивационную (связанную с борьбой мотивов).

Для психической напряженности свойственны повышенный уровень активации и значительные траты нервно-

психической энергии. Исследования показывают, что в наибольшей степени ухудшающее воздействие напряженности сказывается на интеллектуальных и вербальных психических функциях личности (Б. Шведин). Среди отсроченных влияний психической напряженности выделяют возникновение продолжительных отрицательных сдвигов в настроении, повышение утомляемости, развитие фрустрации, переориентацию мотива участия во взаимодействии (деятельности). Уровень психической напряженности у различных людей может быть различным. Это в основном связано с психологической устойчивостью человека. Устойчивые и неустойчивые люди ведут себя в трудных ситуациях по-разному (рис. 14.2).

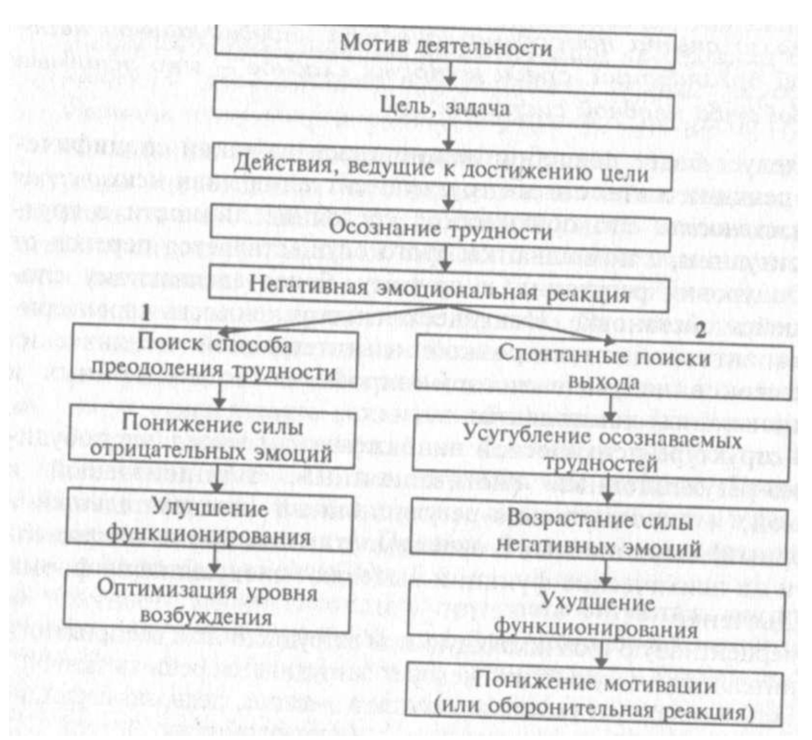



*Рис. 14. **2.** Поведение психически устойчивой (1) и неустойчивой (2) личности в трудной ситуации*

П0В1ДСНИЯ детей в тм Hb <* ситуациях показывает, что решающим фактором является ситуативная тревожность



[87]. При этом у психологически неустойчивых детей отсутствуют эффективные способы преодоления трудностей и остро переживается личностная угроза. Иногда у них наблюдается явление самоиндукции отрицательного эмоционального напряжения: дезорганизованное поведение усиливает стрессовое состояние, которое еще более дезорганизует поведение, что приводит к возникновению «волны дезорганизации».

## 14.3. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости

До последнего времени изучение психологической устойчивости человека в трудных ситуациях интересовало преимущественно представителей инженерной и военной психологии. Только в последние годы появились работы, посвященные проблемам психологической устойчивости личности в ситуациях социального взаимодействия (С. Ерина, А. Анцупов).

Психологическая устойчивость. Это характеристика личности, состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирущего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций. Она не является врожденным свойством личности, а формируется одновременно с ее развитием и зависит от:

- типа нервной системы человека;
- опыта человека, профессиональной подготовки;
- навыков и умений поведения и деятельности;
- уровня развития основных познавательных структур личности.

Среди компонентов психологической устойчивости выделяют: эмоциональный, волевой, интеллектуальный (познавательный), мотивационный и психомоторный. Одни исследователи считают ведущим компонентом познавательный [87]. Часто эмоциональный и волевой компоненты представляют как эмоционально-волевую устойчивость и считают ее ведущей (М. Дьяченко, В. Власов, П. Корчемный, Н. Феденко, А. Столяренко). В некоторых исследованиях ведущим компонентом психологической устойчивости рассматривается мотивационный компонент. Несмотря на различие точек зрения относительно иерархии компонентов, большинство авторов едины во мнении, что психологическая устойчивость — это не просто их сумма, а интегральное образование.

«Удельный вес» составляющих структурных компонентов психологической устойчивости у конкретного человека не может быть одинаков. Невозможно быть устойчивым ко всему, т. е. психологическая устойчивость — это не устойчивость вообще. Показателем устойчивости является не стабильность как таковая, а вариативность. *Вариативность* рассматривается как гибкость, быстрота приспособляемости к постоянно меняющимся условиям жизнедеятельности, высокая мобильность психики при переходе от задачи к задаче.

В результате исследований установлена зависимость эффективности деятельности в трудных ситуациях от уровня психологической устойчивости и профессионального мастерства. Оказалось, что с ростом трудности ситуации эффективность деятельности все больше и больше начинает зависеть от психологической устойчивости, а не только от профессионального мастерства (рис. 14.3).

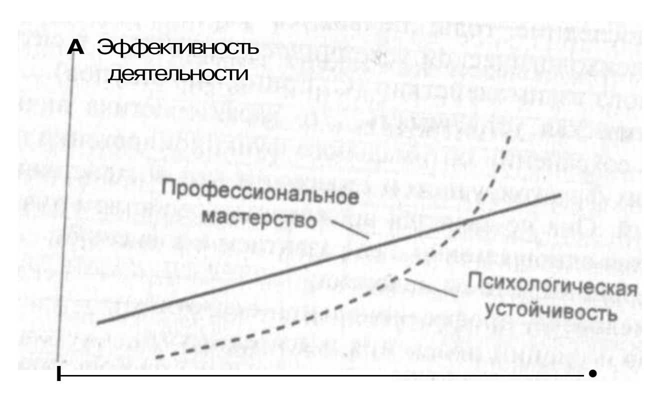



*Рис. 14. 3.* ***Влияние психологической устойчивости и профессионального мастерства на эффективность деятельности в трудных ситуациях*** [3]

Конфликтоустойчивость личности является специфическим проявлением психологической устойчивости. Она рассматривается как способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми. Как вид психологической устойчивости конфликтоустойчивость имеет свою структуру, которая включает



эмоциональный, волевой, познавательный, мотивационный и психомоторный компоненты.

*Эмоциональный компонент* конфликтоустойчивости отражает эмоциональное состояние личности в ситуации взаимодействия, уровень и характер возбудимости психики и ее влияние на успешность общения в трудной ситуации. Заключается в умении управлять своим эмоциональным состоянием в предконфликтных и конфликтных ситуациях, способности открыто выражать свои эмоции без оскорбления личности оппонента, не переходить в депрессивные состояния в случае затяжного конфликта или проигрыша в нем.

*Волевой компонент* конфликтоустойчивости понимается как способность личности к сознательной мобилизации сил в соответствии с ситуацией взаимодействия, к сознательному контролю и управлению собой, своим поведением и психическим состоянием. Именно волевой компонент позволяет регулировать свое эмоциональное возбуждение в конфликтной ситуации. Во многом волевой компонент обеспечивает толерантность, терпимость к чужому мнению, несогласию с другим, самообладание и самоконтроль.

*Познавательный компонент* — это устойчивость функционирования познавательных процессов личности, невосприимчивость к провокационным действиям оппонента. Он включает: умение определить начало предконфликтной ситуации; анализ причин возникновения конфликта; умение сводить к минимуму искажение восприятия конфликтной ситуации и личности оппонента, а также своего поведения; умение дать объективную оценку конфликта, прогнозировать его развитие и возможные последствия; способность быстро принимать правильные решения; способность выделять главную проблему конфликта, выдвигать и обосновывать альтернативные решения проблемы; способность к аргументации и цивилизованной полемике в условиях спора.

*Мотивационный компонент* — состояние внутренних побудительных сил, способствующих оптимальному поведению в трудной ситуации взаимодействия. Обеспечивает адекватность побуждений складывающейся ситуации, их направленность на совместный поиск путей разрешения противоречия, устремленность на решение проблемы, возможность корректировки отстаиваемых интересов в зависимости от изменения обстановки и расстановки сил.

*Психомоторный компонент* обеспечивает правильность действий, их четкость и соответствие ситуации. Заключается ц умении владеть своим телом, управлять жестикуляцией и мимикой, контролировать свои позы, положения рук, ног, головы, не допускать тремора рук, дрожания голоса, нарушений координации и скованности движений.

Высокий уровень конфликтоустойчивости предполагает психологически грамотные действия и поведение в проблемных и предконфликтных ситуациях, оптимизацию взаимодействия с оппонентом в конфликте, недопущение втягивания себя в его эскалацию, сосредоточение усилий на конструктивном разрешении конфликта.

**1. По своей психологической сущности конфликт может быть рассмотрен как тип трудной ситуации. Трудная ситуация жизнедеятельности характеризуется разбалансированностью системы «задача — личные возможности и (или) стремления — условия среды», вызывает психическую напряженность у человека. Выделяют трудные ситуации деятельности, социального взаимодействия и внутриличностного плана. Среди трудных ситуаций социального взаимодействия могут быть рассмотрены проблемные ситуации, предконфликтные ситуации и конфликты.**

**2. Поведение человека в трудной ситуации зависит от познавательных, волевых и эмоциональных процессов. В основном личность реагирует на ситуацию и ведет себя в ней в зависимости от того, как она ее воспринимает и оценивает ее значение. Кроме того, эффективность поведения в трудной ситуации зависит от свойств нервной системы и уровня психической напряженности человека. Чем выше уровень психической напряженности, тем более дезорганизовано поведение человека в трудной ситуации.**

**3. Оптимальному поведению личности в трудной ситуации помогает ее способность справиться со стрессовыми факторами, т. е. психологическая устойчивость. Специфическим проявлением психологической устойчивости является конфликтоустойчивость — способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия.**

**Глава**

# уровни проявления и типология конфликтов

**Важной задачей любой науки является упорядочение, приведение в систему знаний о той совокупности явлений, которые выступают объектом ее изучения. Обоснованность и детальность классификаций могут быть одним из критериев степени развития науки. Разработка проблемы классификации конфликтов — необходимый элемент системного подхода в конфликтологии.**

## • 15.1. Проблема классификации в конфликтологии

*Классификация — научный метод, заключающийся в разъединении всего множества объектов и последующем их объединении в группы на основе какого-либо признака.* Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступает критерием отнесения объекта к той или иной группе, называется *основанием классификации.* Классификация конфликтов необходима для сравнительного изучения их существенных признаков, связей, Функций, отношений, уровней организации и т.п.

Классификация — это не только приведение в систему понятий, характеризующих объект науки. Классификация — это получение новых знаний об объекте науки, расширение понятийно-категориального аппарата конфликтологии, приведение его в более полное соответствие объективным законам развития конфликтов. Основная задача классификации — выявить те системные признаки, которые уже объективно существуют во всем множестве конфликтов.

Если в качестве оснований для классификации выбирать существенные признаки конфликтов, то она будет называться *естественной.* Такие классификации имеют познавательное значе-

ние. Примером классификации такого рода служит группировка конфликтов в зависимости от вида противоречий, лежащих в их основе; особенностей субъектов конфликта; характера и масштабов ущерба, нанесенного в результате конфликта, и др.

Если в исследовательских целях необходимо просто систематизировать конфликты, то в качестве основания выбираются признаки, удобные для этого. Они могут быть несущественными для самих конфликтов. В этом случае классификация называется *искусственной.*

Основными видами классификации являются типология, систематика и таксономия. Классификация, в основе которой лежит существенный признак конфликта, называется *типологией.* Это более ценный и сложный вид классификации по сравнению с искусственной. В результате типологии выделяется ряд типов конфликтов. Сам тип выступает единицей расчленения множества конфликтов по выбранному основанию классификации.

*Систематика* заключается в приведении в систему представлений о некоторой совокупности конфликтов. При этом основанием для классификации служит менее существенный признак конфликта, нежели тип. Систематика в биологии является самостоятельной отраслью науки, исследующей разнообразие всех существующих и вымерших организмов, взаимоотношений и родственных связей между ними. Полная систематика конфликтов в конфликтологии в ближайшее время вряд ли достижима. Частные систематики конфликтов уже созданы. О них более подробно сказано в следующем параграфе. Однако в принципе создание полной систематики конфликтов возможно. Она будет иметь менее строгие границы между классами конфликтов по сравнению с биологической систематикой. Это связано с тем, что границы биологических систем и характеристики этих систем более четкие, нежели аналогичные характеристики конфликтов.

*Таксономия* представляет собой «теорию классификации и систематизации деятельности, имеющей обычно иерархическое строение» (СЭС, 1987). В ботанике и биологии таксономия считается разделом систематики, учением о системе таксономических категорий, описывающих соподчиненные группы объектов — таксоны. В конфликтологии таксономических классификаций конфликтов пока нет, хотя они в принципе возможны. «Гроздь» соподчиненных, взаимосвязанных конфликтов называется *таксоном.* Таксон могут образовать конфликты в конкретной семье, социальной группе, регионе.



На сегодняшний день наиболее распространенной в конфликтологии является классификация в форме типологии. Возможно построение систематики вооруженных международных конфликтов за последние 50 лет. В рамках этой систематики возможна, например, таксономическая классификация конфликтов, имевших место в недавнем прошлом в зоне Персидского залива.

Основные трудности классификации конфликтов связаны с их сложностью и недостаточной изученностью. Из всех наук наиболее основательно проблема классификации разработана в ботанике и биологии. Их опыт целесообразно использовать при решении этой важной проблемы в конфликтологии. Данная задача облегчается тем, что социобиология конфликта является одной из отраслей конфликтологии.

## 15.2. Основные виды классификации конфликтов

Конфликтология находится на этапе выделения в самостоятельную науку. В этих условиях первоочередными задачами классификации являются уточнение границ того множества конфликтов, которые выступают объектом науки, и выделение наиболее общих структурных единиц в объектном поле конфликтологии.

Один из существенных признаков конфликта составляют характер и особенности участвующих в нем сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, решающим образом зависят характеристики конфликта. В гл. 6 показана необходимость включения в объектное поле конфликтологии помимо традиционных социальных конфликтов дополнительно внутриличностных и зооконфликтов. Исходя из этого базовая типология конфликтов будет иметь вид, представленный на рис. 15.1.

Основной объект конфликтологии составляют семь видов социальных конфликтов. Межличностные конфликты представляют собой столкновения интересов двух людей. Если началь-

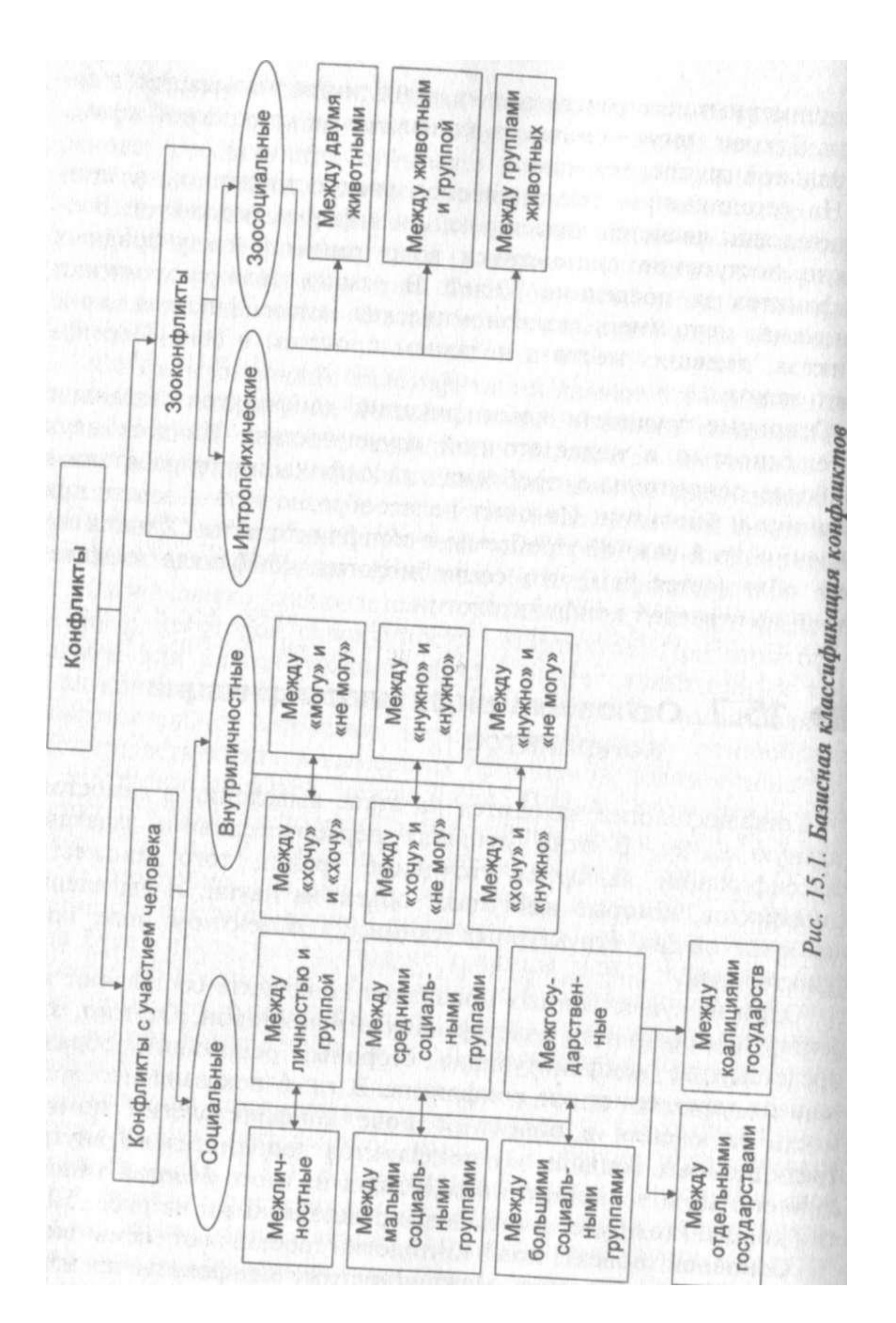



*Рис. 15.1. Базисная классификация конфликтов*

ник отдела противопоставил себя группе подчиненных, то это будет конфликт типа «личность — группа». Борьба в учительном коллективе средней школы между сторонниками директора и его противниками — это конфликт между малыми группами. Средние социальные группы по количественному составу занимают промежуточное положение между малыми и большими. Если количество участников конфликта превышает несколько сотен человек, то это конфликт между большими социальными группами. Международные конфликты представляют собой борьбу между двумя государствами или их коалициями. Может также возникнуть конфликт между государством и группой государств. Кроме того, коалиции государств могут насчитывать от нескольких участников до большого числа их. Это влияет на характер международного конфликта.

Сущность, классификация и особенности внутриличностных конфликтов подробно рассмотрены в разд. V. Общая характеристика зооконфликтов дана в разд. II.

Важнейшей особенностью конфликта является характер потребности человека, за удовлетворение которой он борется. Согласно теории А. Маслоу, потребности можно сгруппировать, выделив в них пять иерархически связанных уровней. К ним относятся потребности: физиологические; в безопасности и защищенности; социальные; потребности в уважении; потребности самовыражения. В случае неудовлетворения любой из этих потребностей человек может идти на конфликт. В результате можно выделить пять типов конфликтов. Если использовать более обобщенную градацию блокированных потребностей и представить их в виде материальных, социальных и духовных, то классификация конфликтов будет иметь вид, представленный на Рис. 15.2.

В зависимости от типа противоречия конфликты можно делить на возникшие как результат антагонистического противоречия и вследствие неантагонистического противоречия.

Важной характеристикой конфликта является острота противодействия участвующих в нем сторон. В западной конфликтологии эта характеристика называется *интенсивностью конфликта.* По этому основанию выделяют конфликты низкой, средней и высокой интенсивности. Конфликт низкой интенсивности Протекает в форме спора между оппонентами. Конфликт наи-

высшей интенсивности завершается физическим уничтожением одной из сторон.

В зависимости от сфер жизнедеятельности человека, в кото, рой происходят конфликты, их делят на семейные, бытовые^ производственные, трудовые, политические и др.

Существенной количественной характеристикой конфликтов, часто приводящей к качественным различиям, выступает их длительность. В общественном транспорте конфликт может длиться десятки секунд. Как уже сказано выше, Столетняя война между Англией и Францией длилась 116 лет. Затем еще 105 лет этот территориальный конфликт завершался невоенными способами.

*Рис. 15.2.* ***Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия***

Каждый конфликт имеет конструктивные и деструктивные функции. В зависимости от соотношения позитивных и негативных элементов в конфликтах их делят на конструктивные; имеющие позитивные и негативные последствия одновременно, и деструктивные.

Американские конфликтологи (Р. Даль и др.) классифицируют социальные конфликты в обществе по количеству сторон, участвующих в конфликте, и их последствиям (табл. 15.1).

Конфликты можно классифицировать в зависимости от степени разработанности нормативных способов их разрешения. Существуют конфликты, для разрешения которых не разработано никаких нормативных механизмов. Примером такого конфликта может быть ссора двух пассажиров в общественном транспорте. Можно выделить полностью институционализированные конфликты. Например, дуэль. Между этими крайними



пЛ10саМи существует много видов конфликтов нормативное регулирование которых осуществляется частично 125].

*Таблица 15.1.* ***Классификация социальных конфликтов***

| *Конфликты* | *Пары антагонистов* | *Уровень антагонизма* | |
|---|---|---|---|
| | | *низкий* | *высокий* |
| Кумулятивные | Постоянные Биполярные (двусторонние) | Умеренная биполярность | Поляризация |
| | Мультиполярные (многосторонние) | Умеренная мультиполярность | Глубокая сегментация |
| Перекрещивающиеся | Меняющиеся | Умеренные перекрещивающиеся конфликты | Умеренная сегментация |

Помимо общих классификаций конфликтов может быть дано большое количество частных типологий. Они охватывают не все объектное поле конфликтологии, а только его часть, связанную с одним из видов или типов конфликтов.

Разнообразие конфликтов во многом определяется заложенными в них причинно-мотивационными связями. Учитывая это, Н.В. Гришина [21] в результате изучения производственных конфликтов выделила конфликты, возникающие как реакция на: препятствие к достижению первичных, т.е. основных, целей трудовой деятельности; препятствие к достижению вторичных, имеющих личный характер целей совместной трудовой деятельности; поведение, не соответствующее принятым нормам отношений, и поведение людей в совместной трудовой деятельности, не отвечающее их ожиданиям; личные конфликты, возникающие в силу личных особенностей членов трудового коллектива.

Межличностные конфликты в зависимости от характера отношений подчиненности между оппонентами можно классифицировать на конфликты «по вертикали», «по горизонтали» и «по Диагонали» — когда оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности.

Охарактеризованные выше девять общих и две частные типологии не исчерпывают все многообразие возможных классификаций конфликтов. В основе классификации может в принципе лежать любой признак конфликта.

## Выводы

1. Классификация конфликтов — метод познания, заключающийся в объединении их в группы на основе какого-либо признака. Признак, наличие, отсутствие или степень выраженности которого выступает критерием отнесения конфликта к той или иной группе, называется основанием классификации. Если выбран существенный признак, то классификация называется естественной, если признак формальный — искусственной. Основные виды классификации: типология, систематика, таксономия. Классификация, в основе которой лежит существенный признак конфликта, называется типологией. Систематика заключается в приведении в систему представлений о некоторой совокупности конфликтов. Она обычно шире типологии. Таксономия — классификация «грозди» соподчиненных, взаимосвязанных конфликтов, имеющих определенные пространственно-временные границы.
2. Базисная типология конфликтов позволяет определить границы объектного поля конфликтологии и выделить в нем наиболее общие структурные единицы. Она включает конфликты с участием человека: социальные и внутриличностные, а также зооконфликты. Социальные конфликты включают: межличностные, между личностью и группой, между малыми, средними, большими социальными группами, межгосударственные. Внутриличностные конфликты: между «хочу» и «хочу», между «хочу» и «не могу», между «хочу» и «нужно», между «могу» и «не могу», между «нужно» и «нужно», между «нужно» и «не могу». Зооконфликты: интрапсихические и между животными.
3. В принципе в основе классификации может лежать любой признак конфликта. Если за основу берется характеристика, присущая всем конфликтам, то классификация называется общей. В противном случае она будет частной.

Глава 16

# Причины возникновения конфликтов

**Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного разрешения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них сколь-нибудь эффективное регулирующее воздействие. На основе только описательных моделей конфликта нецелесообразно решительно вмешиваться в его естественное развитие. Такое вмешательство оправдано тогда, когда мы не только знаем, что происходит во время конфликта, но и можем ответить на вопрос, почему события развиваются именно так, а не иначе. Построение объяснительных моделей является результатом системно-генетического анализа конфликтов. Он позволяет определить причины возникновения конфликтов, вскрыть движущие силы их развития.**

## ^ 16.1. Объективные факторы возникновения конфликтов

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-Управленческих, социально-психологических и личностных. Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая — субъективный.

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов предупреждения межличностных конфликтов, вЫработке оптимальных стратегий поведения людей в типичных Конфликтах. К числу объективных причин конфликтов можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов,

мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к соз. данию предконфликтной обстановки — объективного компонента предконфликтной ситуации. Например, в цехе освобождается должность его начальника, на которую могут претендовать несколько инженеров, работающих в данном цехе. Поскольку должность одна, а претендентов несколько, интересы последних объективно, т.е. независимо от желания инженеров, сталкиваются. Такое столкновение может привести, а может и не привести к конфликту. Однако если бы на эту должность был один претендент, то столкновения интересов двух или нескольких инженеров, связанного с назначением на данную должность, не было бы. В такой ситуации был бы исключен и конфликт, связанный с назначением на освободившуюся должность, так как не было бы объективной основы для него.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идет на компромиссное решение проблемы, не уступает, не избегает конфликта, не пытается обсудить и совместно с оппонентом обою-1 довыгодно разрешить возникшее противоречие, а выбирает стратегию противодействия. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного **из** неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, в контексте сказан-.j ного выше носят главным образом субъективный характер.

При кратком рассмотрении характера взаимосвязей между объективными и субъективными причинами конфликтов можно отметить следующее. Во-первых, жесткое разделение объективных и субъективных причин конфликтов, а тем более их противопоставление, по-видимому, неправомерно. Любая объективная,; причина играет свою роль в возникновении конкретной конфликтной ситуации, в том числе по причине действия субъективных факторов. Например, если бы на заводе была разработа**на** и коллективно одобрена нормативная процедура замещения вакантных руководящих должностей, то количество конфликтов, связанных с борьбой за продвижение по службе, стало бы заметно меньше. Но разработка такой процедуры зависит от личностных качеств руководителей завода, т. е. от субъективного фактора. Поэтому большинство объективных причин в известий степени субъективны. В свою очередь субъективные причину конфликтов часто в конечном счете объективно детерминированы. Предположим, человек начал конфликт из-за собственной повышенной агрессивности, казалось бы, по чисто субъективной причине. Однако не исключено, что одной из главных причин повышенной агрессивности человека является повышенная агрессивность социально-экономической среды, в которой он родился, вырос и живет. Таким образом, в основе, казалось бы, чисто субъективной причины конфликта может в конечном счете лежать фактор, от человека мало зависящий, т. е. объективный фактор.



Во-вторых, пожалуй, нет ни одного конфликта, который в той или иной степени не был бы обусловлен помимо субъективных и объективными причинами. В то же время трудно найти предконфликтную ситуацию, возникшую в силу объективных обстоятельств, которую нельзя было бы разрешить неконфликтным способом. В любом межличностном конфликте всегда ту или иную роль играет субъективный фактор. Если человек субъективно не примет решение о начале конфликтного противодействия, конфликта не будет. Поэтому практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.

Дальнейшее развитие системно-генетического анализа конфликтов связано с созданием более строгой классификации причин их возникновения, развития и завершения. Следует не Допускать смешивания причин конфликтов с причинами изменений в их динамике, длительности, интенсивности, тяжести последствий и т.д.

Речь идет о различении таких понятий, как «детерминанты», *причины», «факторы», «условия», «обстоятельства».

Проведенный авторами анализ более 2000 межличностных Конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена показывает, что существует много объективных причин, вызывающих конфликты. Они настолько разнообразны, что пока не поддаются строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся можно отнести следующие.

**Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности.**

Сотрудники, работающие в одном коллективе, как правило, тесно взаимодействуют, совместно решая многочисленные служебные задачи. Часто взаимодействие сотрудников продолжается и в свободное от работы время. В процессе постоянного взаимодействия интересы людей могут время от времени сталкиваться. Это столкновение интересов, мало зависящее от их воли и желания, и создает объективную основу для возможных конфликтных ситуаций.

**Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия людей.**

Например, если начальник оскорбил подчиненного, то последний часто вынужден для защиты достоинства прибегать к конфликтному поведению. В нашем обществе пока не разработаны эффективные, стандартные, всем известные неконфликтным способы защиты интересов подчиненных от произвола начальников. Подчиненный, конечно, имеет право обжаловать неправильные, по его мнению, действия начальника. Однако процедура такого обжалования мало эффективна. Поэтому подчиненные реально пользуются ею лишь в крайних случаях. В большинстве предконфликтных ситуаций такого рода они предпочитают либо уступить, либо пойти на конфликт.

**Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.**

То, что мы живем в обществе всевозможных дефицитов, естественно, заметно сказывается на жизни людей, на количестве и характере конфликтов между ними. Основным дефицитом сегодня стали деньги. Если в организации появляется возможность получить хорошо оплачиваемую работу для ограниченного числа сотрудников, то возникают естественные конфликты между теми, кто получает эту работу, и остальными работниками. Распределение жилья, премий, загранкомандировок, других материальных и духовных ресурсов является объективно конфликтным процессом.

**Образ жизни многих россиян**

Это объективная причина части межличностных конфликтов, связанных с материально-бытовой неустроенностью, недостаточностью финансовых средств для удовлетворения подчас элементарных потребностей семьи, деятельностью, в которой человек не всегда может реализовать свои способности, создающей ограничения для творчества и саморазвития. Очевидно, что бедный, неустроенный, не реализовавший свой потенциал человек более конфликтен по сравнению с человеком, у которого перечисленные проблемы успешно решены.



**Достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан России, СССР, Российской Федерации, способствующие возникновению конфликтов.**

Эти стереотипы сформировались за последний век, а возможно и за более продолжительное время. Советский человек с момента своего рождения воспитывался в духе классовой борьбы, нетерпимости и беспощадности к своим классовым противникам и всем, кто не разделял нашу интерпретацию коммунистической идеологии. Практически непрерывная борьба не только с внешними противниками, но и с различными внутренними «вредными элементами» не могла не отразиться на характере межличностных отношений людей в целом. Мы недостаточно терпимы по отношению к другому, легко задеваем чувство собственного достоинства и иные интересы окружающих. Поскольку мы сами унижены и оскорблены государством и нередко окружающими, мы легко и не колеблясь идем на противодействие. Хорошие взаимоотношения с окружающими имели для советского человека меньшую самостоятельную ценность, чем это необходимо для минимизации конфликтных способов разрешения возникающих противоречий. Все это в той или иной степени характерно для россиян в современных условиях. Объективно такие стереотипы межличностных отношений способствуют более частому возникновению конфликтов.

Кроме названных, существует еще ряд объективных причин, влияние которых на конфликтность человека пока не изучено. К ним можно отнести заметные отклонения от экологических нормативов в среде обитания людей, особенно в городах (химически загрязненные вода, воздух, пища), отклонения в характеристиках электромагнитных полей, вызванные солнечной активностью или техническими устройствами, и т.п.

## 16.2. Организационно-управленческие причины конфликтов

Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в несколько большей степени по сравнению с объективными причинами. Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп (рис.16.1).



*Рис. 16.1. Организационно-управленческие причины конфликтов*

*Структурно-организационные причины конфликтов* заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно.

Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличност-* ных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах.

Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам.

- допускаются ошибки при проектировании структуры орга-rj низации. Трудно точно прогнозировать все задачи, которые будет решать создаваемая организация. Трудно создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности;
- задачи и деятельность организации непрерывно изменяются*! Поскольку структура организации не может изменяться каждую неделю, возникает ее несоответствие деятельности- Чем менее гибко руководство организации приспосабливает ее структуру к изменившимся требованиям деятельности, тем больше в организации возникает конфликтов.



Например, создание департамента налоговой службы города необходимо начинать с определения полного перечня возлагаемых на него задач. Затем эти задачи систематизируются. Структура департамента должна максимально соответствовать системе задач по сбору налогов, отражать административное деление города и состав налогоплательщиков. В процессе работы по сбору налогов структура службы должна непрерывно совершенствоваться в интересах деятельности. Это обеспечит минимизацию конфликтов в налоговой службе по структурно-организационным причинам.

*функционально-организационные причины конфликтов* вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам и обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками коллектива.

Например, поставка некачественного сырья объективно создает предконфликтную ситуацию между поставщиком и заказчиком. Неопределенность функциональных взаимосвязей между администрацией президента и правительством приводит к постоянному возникновению противоречий между этими структурами по поводу распределения прав и ответственности.

*Личностно-функциональные причины конфликтов* связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между

ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они буду^ вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует.

Например, ректор назначает исходя из личных интересов проректором по хозяйственной части своего двоюродного брата не имеющего никакого опыта работы в этой сфере. Такое назначение объективно чревато конфликтами между этим проректором и всеми, с кем ему придется взаимодействовать.

*Ситуативно-управленческие причины конфликтов* обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

Например, принятие решения о вводе войск в Чечню унесло десятки тысяч жизней, породило десятки тысяч конфликтов, которые будут разрешаться десятки лет. Качество управленческих решений должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и по тому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине несовместимости — 33%, из-за неправильного подбора кадров — 15% (В. Рубахин, А. Филиппов). Полученные данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

## 16.3. Социально-психологические причины конфликтов

Существуют различные точки зрения на роль социально-психологических причин в возникновении конфликтов. Одна **из** них заключается в том, что

> *... конфликт обусловлен в первую очередь объективнылги социально-экономическими детерминантами фиесте с тел*, очевидно, **с** одной стороны, присутствие вторичных социально-психологических аспектов, сторон во всяком, конфликте, а с другой - наличие частного класса ионфликтов, порождаемых социально-психологическими факторами* [63].



К числу социально-психологических относятся те причины конфликтов, которые обусловлены непосредственным взаимодействием людей, фактором их включения в социальные группы. Четкие границы между четырьмя группами причин конфликтов пока не определены. Не существует строгого разграничения между социально-психологическими и организационно-управленческими причинами, с одной стороны, а также между социально-психологическими причинами и личностными — с другой. Тем не менее изучение конфликтов позволило выявить несколько типичных причин, носящих социально-психологический характер.

Одной из таких причин являются *возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации.* Человек в принципе не может в процессе общения передать без нередко существенных искажений всю информацию, которая содержится в его психике и касается проблемы, обсуждаемой с партнером. Значительная часть информации содержится на уровне бессознательного и словами вообще не выражается. Часть информации теряется из-за ограниченности словарного запаса конкретного человека. Из-за недостатка времени не высказывается многое из того, что могло быть сказано. Часть информации утаивается говорящим, если ему сообщать эту информацию невыгодно. Из того, что сказано, многое не усваивается собеседником в силу невнимательности или трудностей быстрого понимания. Услышанное человек обычно не воспринимает на веру, а оценивает, делая выводы, отличающиеся (а иногда противоположные) от того, что сказал собеседник.

Неправильное понимание людьми друг друга может быть основной причиной конфликтов, либо усложняет разрешение социальных противоречий, возникших по иным причинам. Более Подробно информационное взаимодействие оппонентов рас-См°трено в гл. 20.

Второй типичной социально-психологической причиной еЖличностных конфликтов является *несбалансированное ролевое*

*взаимодействие двух людей.* В ситуации межличностного общ, ния человек или оба человека могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по взаимодействию. Теоре. тической основой анализа данной причины межличностных конфликтов в значительной степени явилась теория американ^. ского психолога Э. Берна.

Каждый человек в процессе взаимодействия с окружающими играет более десятка типичных ролей. Это роли начальника, подчиненного, сослуживца, отца, мужа, сына, брата, пассажира, покупателя знакомого, друга и т.п. Эти роли мы не всегда играем одинаково успешно. В отношении опасности возникновения межличностного конфликта наиболее значимы роли, которые обобщенно можно назвать ролью старшего по психологическому статусу партнера по взаимодействию, ролью равного партнера и ролью младшего.

Когда руководитель общается, например, с подчиненным или собственным сыном, то обычно в такой ситуации он считает себя старшим, а подчиненного или сына — младшим. Если подчиненный так же оценивает распределение ролей в данной ситуации, т.в считает себя младшим, а общающегося с ним руководителя -1 старшим, то такое взаимодействие с точки зрения сбалансированности ролей будет длиться бесконфликтно сколь угодно долго (рис. 16.2).

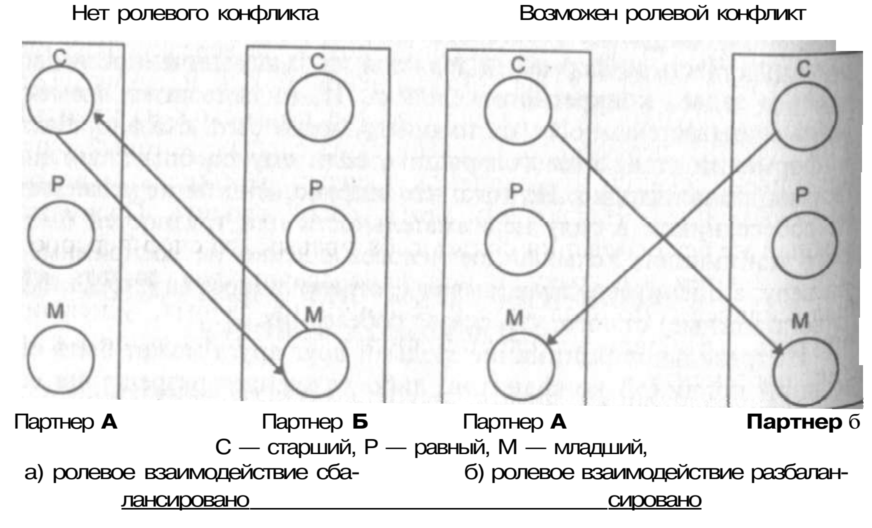



***Рис. 16.2. Варианты ролевого взаимодействия двух людей***



Однако может сложиться такая ситуация, при которой партнер А будет считать себя старшим, а партнера Б — младшим. Партнер Б в свою очередь будет считать старшим себя, а партнера А — младшим. При таком разбалансе ролей возможен ролевой конфликт.

Взаимодействие начальника с подчиненными осложняется тем, что оно осуществляется на двух ролевых уровнях: как старшего с младшим при решении служебных вопросов и как равного с равным, поскольку подчиненный и начальник как граждане равны между собой.

Одной из типичных социально-психологических причин межличностных конфликтов является *непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, несовпадение позиций часто может быть вызвано не действительным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон.* Но с различных сторон одна и та же проблема может выглядеть совершенно по-разному.

В качестве иллюстрации приведем известную притчу в нашей интерпретации. Пятеро слепых подошли к слоненку и стали его ощупывать, чтобы узнать, что он из себя представляет. Слоненок испугался и убежал. Слепые стали обсуждать, на кого же он похож. Тот, который успел ощупать ногу слоненка, сказал, что слоненок похож на ствол молодой пальмы. Тот, кто ощупал хвост, сказал, что слоненок похож на веревку. Тот, кто Держался за хобот, сказал, что слоненок похож на удава. Тот, кто успел ощупать ухо, сказал, что слоненок похож на измятый лист толстого пергамента. Последний из слепых, который ощупал бивень, сказал, что слоненок твердый, как кость, и похож па большой рог. Начали они между собой спорить. Поскольку каждый не без основания считал себя правым, то спор перерос в ссору, а затем и в драку. В ней свою правоту доказал тот, кто был сильнее. Это был самый высокий из слепых, успевший ощупать ухо. Стали все слепые считать, что слоненок похож на лист пергамента.

В чем заключалась причина этого конфликта? В том, что каждый из слепых успел оценить только часть слоненка, подошел к его оценке односторонне. Твердость в отстаивании своей позиции каждым была вызвана тем, что по-своему каждый был, без сомнения, прав. Каждый был уверен в своей правоте, но не

понимал, что его правда составляет только часть более общей правды.

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, сложны имеют много сторон и оттенков. Партнеры по взаимодействие нередко подходят к проблеме с разных сторон. Обладая различным жизненным опытом и знанием проблемы, они по-разному дополняют свою одностороннюю оценку до целостной. По-разному относясь к проблеме, они даже один и тот же ее аспект могут оценивать далеко неодинаково. В принципе если подходить к оценке совпадения мнений строго, то при обсуждении сложной проблемы будет столько мнений, сколько людей в ее обсуждении участвует. Разнообразие мнений естественно. Но мы иногда болезненно относимся к точкам зрения, которые отличны от нашей, к критике нашей позиции, что нередко является причиной межличностных конфликтов.

Типичной социально-психологической причиной конфликтов во взаимодействии людей является выбор ими *различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга.* В основе любой оценки лежит сравнение. Существует пять основных способов оценки. Это сравнение с возможным идеальным положением дел; требованиями к данной деятельности нормативных документов; степенью достижения цели деятельности; результатами, достигнутыми другими людьми, выполнявшими аналогичную работу; положением дел в начале деятельности [4].

Анализ конфликтов показал, что *оценивая других людей, человек за основу оценки чаще берет то, что им не удалось сделать* по сравнению с идеалом, нормой, целью деятельности и другими людьми, выполнявшими аналогичную работу отлично. *Сам же работник обычно оценивает свои результаты по сделанному,* т.е. сравнивая их с началом деятельности и другими людьми, выполнявшими аналогичную работу похуже. В итоге одна и та же работа в зависимости от способов оценки может быть оценена не только по-разному, но даже противоположно. Это приводит к конфликтам. В силу важности данная причина будет подробно рассмотрена в гл. 34.

Существует еще ряд социально-психологических причин межличностных и межгрупповых конфликтов. К ним относятся *внутригрупповой фаворитизм,* т. е. предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп; присущий человеку *конкурентный характер взаимодействия* с другими людьми и группами; ограниченные способности человека к *децентрации,* т. е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей; нередко свойственное человеку осознанное или неосознанное *желание получать от окружающих больше, чем отдавать им; стремление к власти;* источником конфликтов иногда выступает *психологическая несовместимость людей;* другие причины.



## 16.4. Личностные причины конфликтов

Личностные причины конфликтов связаны прежде всего с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

Если говорить о причинах конфликтов, которые в большей степени можно отнести к психологическим, то важной среди них будет следующая. В процессе социального взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения, общения, деятельности со стороны другого человека, являющегося партнером по взаимодействию. Варианты ожидаемого поведения могут быть желательными, допустимыми, нежелательными и недопустимыми. Характер поведения зависит от индивидуально-психологических особенностей человека, его психического состояния, отношения к конкретному партнеру по взаимодействию, особенностей актуальной ситуации взаимодействия. Если реальное поведение партнера укладывается в рамки желательного или допустимого, то взаимодействие продолжается бесконфликтно. Нежелательное поведение может привести к созданию предконфликтной ситуации, а недопустимое — к конфликту (рис.16.3).

Некоторые конфликты происходят в силу того, что рамки допустимого поведения со стороны партнера у человека заужены в результате его эгоистической ориентации, склонности к лидерству и т.п. Рамки допустимого поведения бывают различными по отношению к различным партнерам. То, что позволяют одному, могут не позволить другому. Наконец, эти рамки зависят от актуального психического состояния человека. Если он раздражен, то он может посчитать недопустимой обычную шутку в свой адрес.

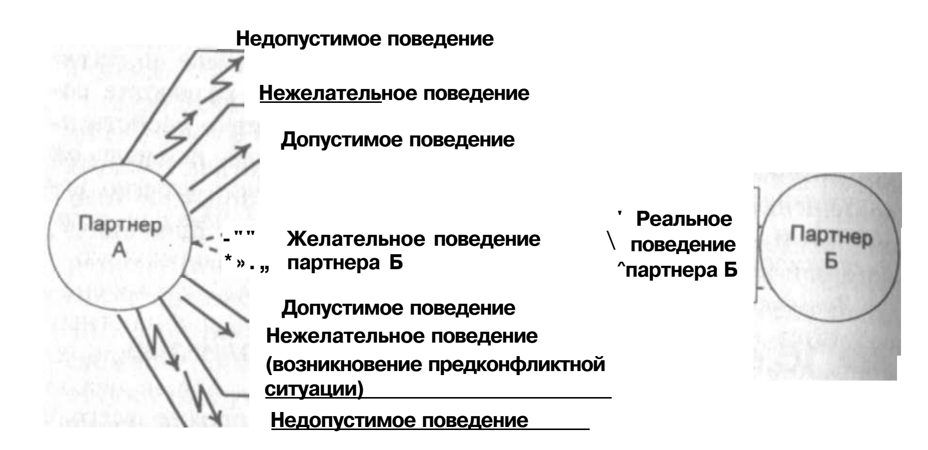



*Рис. 16.3.* ***Оценка поведения партнера по социальному взаимодействию как недопустимого — общая психологическая причина межличностных конфликтов***

На содержание каждого из четырех видов поведения влияют устойчивые и ситуативные факторы. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувствовать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым и учитывать это на входе взаимодействия.

Как показано в гл. 14, конфликтная ситуация — это трудная для человека ситуация социального взаимодействия. К конфликту приводит сама неподготовленность человека к эффективным действиям в подобных ситуациях. Он может не знать о том, что существует несколько способов и десятки приемов бесконфликтного выхода из предконфликтных ситуаций без ущерба для собственных интересов. Человек может иметь представление об этих приемах и способах, но не иметь навыков и умений их применения на практике. Кроме того, он может не обладать достаточной *психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия.* Поэтому важнейшим направлением разрешения межличностных конфликтов является содержательная и психологическая подготовка людей к оптимальным действиям в предконфликтных и конфликтных ситуациях.

Помимо низкой конфликтоустойчивости типичной личностной причиной конфликтов выступает плохо развитая у человека



способность к *эмпатии, т. е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию ему.* Недостаточность эмпатийных личностных качеств приводит к тому, что человек ведет себя неадекватно ситуации социального взаимодействия, поступает не так, как этого ожидают партнеры по общению. Оценка поведения человека, который не понимает эмоций и чувств партнера по взаимодействию, как нежелательного или недопустимого может вызвать конфликтную реакцию.

*Завышенный или заниженный уровень притязаний* также способствует возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Уровень притязаний характеризует, во-первых, уровень трудности, достижение которого является общей целью серии будущих действий (идеальная перспективная цель); во-вторых, выбор субъектом цели очередного действия, формирующейся в результате успеха или неудачи прошлых действий; в-третьих, желаемый уровень самооценки личности [70]. Человек нередко переживает внутриличностные конфликты, связанные с завышенными желаниями и недостаточными возможностями для их удовлетворения. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих. Заниженная оценка имеет следствием повышенную тревожность, неуверенность в своих силах, тенденцию избегать ответственности и т.д.

Одной из наиболее часто встречающихся личностных причин конфликтов являются различные *акцентуации характера.* Они проявляются в чрезмерной выраженности отдельных черт характера или их сочетаний у конкретного человека и представляют крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями.

Психологом В.В. Синеоком было исследовано влияние акцентуации характера на конфликтность курсантов-летчиков. С помощью модульной методики диагностики межличностных конфликтов (гл. 12) им были выявлены конфликтные и бесконфликтные курсанты в учебных группах. Затем с помощью опросника Р. Кеттела были оценены их индивидуальные особенности. Установлено, что выраженной формой акцентуации характера «конфликтной» личности курсанта является эксплозивная форма.

Для бесконфликтных курсантов характерна психастеническая форма акцентуации личности. Психастеникам свойственна высокая тревожность, нерешительность, склонность к самоанализу,

постоянным сомнениям и рассуждениям, неуверенность в себе быстрая утомляемость, фиксация на неудачах.

Интересные результаты получены после сравнения стратегий поведения конфликтных и бесконфликтных курсантов в ситуациях противодействия. Стратегии поведения оценивались с помощью методики К. Томаса. Результаты оценки представлены в табл. 16.1.

*Таблица 16. 1.* ***Выраженность стратегий поведения по тесту К. Томаса курсантов с высоким и низким индексами конфликтности, в баллах*** *(n= 40)*

| *Группы курсантов* | *Показатели* | *Стратегии поведения* | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Соперничество* | *Сотрудничество* | *Компромиссная* | *Приспосабливаемость* | *Избегание* |
| **Конфликтные** | Ц<br>*а* | 6,0<br>2,78 | 6,05<br>1,38 | 7,08<br>1,71 | 5,75<br>1,91 | 5,13<br>2,24 |
| **Бесконфликтные** | И<br>а | 4,45<br>2,6 | 6,88<br>1,73 | 5,28<br>2,06 | 7,25<br>2,54 | 6,03<br>1,71 |

Данные таблицы свидетельствуют о том, что у конфликтных курсантов нет ярко выраженной стратегии поведения в трудных ситуациях социального взаимодействия. Наблюдается некоторое преобладание компромиссной стратегии и относительно редкое поведение, связанное с уходом от конфликта. Для бесконфликных курсантов характерными являются типы поведения, основанные на уступках, с жертвой своих интересов. Преобладают стратегии приспосабливающегося и сотрудничающего поведения. Заметно реже других ими используется стратегия соперничества. Такое поведение в предконфликтных ситуациях, очевидно, обеспечивает этим индивидам лучшее взаимодействие с окружающими.

Охарактеризованные выше личностные причины возникновения конфликтов встречаются наиболее часто. Однако они не исчерпывают перечень причин подобного типа.



## Выводы

**1. Без знания причин возникновения и развития конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование. Определение системы причин является результатом главным образом системно-генетического анализа конфликтов. Необходимо различать причины конфликтов и причины изменений в их характеристиках. Факторы и причины конфликтов носят объективно-субъективный характер и могут быть объединены в четыре группы: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные.**

**Основными объективными факторами возникновения конфликтов выступают: естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности; слабая разработанность и использование в России нормативных процедур разрешения социальных противоречий; недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ; сам образ жизни россиян, связанный с материальной неустроенностью и радикальными, масштабными, быстрыми переменами; традиционные для нас стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий и др.**

**. Основными организационно-управленческими причинами конфликтов являются: структурно-организационные, функционально-организационные, личностно-функциональные и ситуативно-управленческие.**

**>. К типичным социально-психологическим причинам конфликтов относятся: потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации; разбалансированное ролевое взаимодействие людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности; разный подход к оценке одних и тех же сложных событий; внутригрупповой фаворитизм; соревнование и конкуренция; ограниченная способность к децентрации и др.**

**5. Основными личностными причинами конфликтов выступают: субъективная оценка поведения партнера как недопустимого; низкая конфликтоустойчивость; плохое развитие эмпатии; неадекватный уровень притязаний; акцентуации характера и др.**

# Структура конфликта

**Среди понятий, которыми характеризуется структура конфликта, выделяют такие, как конфликтная ситуация, ее образы, объект, а иногда и предмет конфликта, участники, условия протекания, действия сторон, приемы и способы противодействия. Какой смысл вкладывается в эти понятия? Чем они отличаются друг от друга? Ответы на эти и другие вопросы относительно структуры конфликта рассмотрены в данной главе**

## *49)* 17.1. Объективные составляющие конфликта

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Однако само понятие «структура» трактуется по-разному. Так, при анализе объектов материальной и социальной жизни часто под структурой понимается совокупность элементов, состав-! ляющих объект. Например, в социальной структуре общества' обычно выделяют различные классы и другие социальные слои. Иногда структура рассматривается как устройство, порядок расположения элементов.

Применительно к конфликту такие подходы неприемлемы, так как наряду с тем, что он является *системой,* конфликт представляет собой и *процесс.* Поэтому *структура конфликта* понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Основные компоненты структуры конфликта могут быть представлены так, как на рис. 17.1.

Кроме понятия «конфликт» часто используется и «конфликтная ситуация» — частное понятие по отношению к конфликту. Конфликтная ситуация представляет собой фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» конфликта на определенный момент времени. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

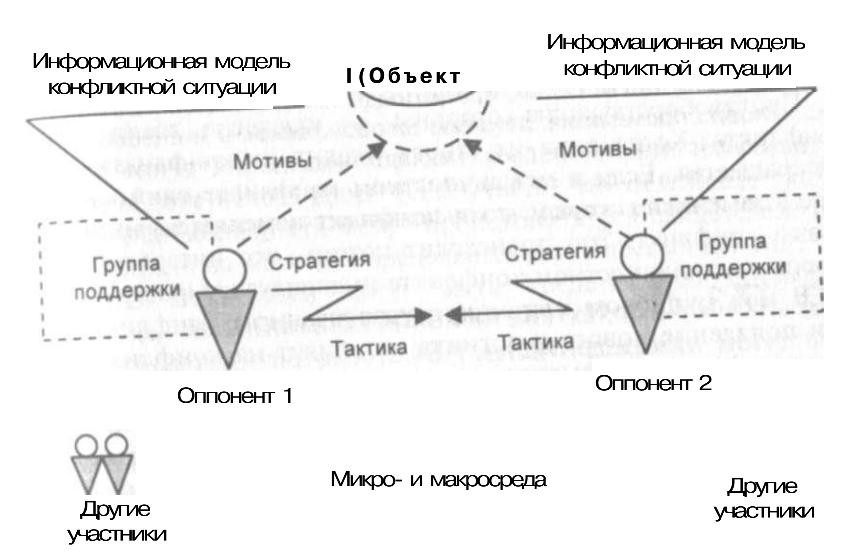



*Рис. 17.1. Структура конфликта*

Каждая конфликтная ситуация имеет объективное содержание и субъективное значение. Рассмотрим их более подробно. Начнем с объективного содержания конфликтной ситуации.

**1.** Участники конфликта. В любом социальном конфликте, будь то межличностный или межгосударственный конфликт, основными действующими лицами являются люди. Они могут выступать в конфликте как частные лица (например, в семейном конфликте), как официальные лица (конфликт по вертикали) или как юридические лица (представители учреждений или организаций). Кроме того, они могут образовывать различные группировки и социальные группы вплоть до таких образований, как государства.

Степень участия в конфликте может быть различной: от Непосредственного противодействия до опосредованного влия-

ния на ход конфликта. Исходя из этого выделяют: основных участников конфликта; группы поддержки; других участников.

*Основные* ***участники конфликта.*** Их часто называют сторонами или противоборствующими силами. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает возражающий, противник в споре [16].

Противоборствующие стороны — ключевое звено любого конфликта. Когда одна из сторон уходит из конфликта, то он прекращается. Если в межличностном конфликте один из участников заменяется новым, то и конфликт изменяется, начинается новый конфликт. Это происходит потому, что интересы и цели сторон в межличностном конфликте индивидуализированы.

В межгрупповом или межгосударственном конфликте уход или появление нового участника не влияет на конфликт. В таком конфликте незаменимость относится не к личности, а к" группе или государству.

Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют *инициатором конфликта.* В литературе можно встретить такой термин, как «зачинщик». По-видимому, данное понятие менее удачное, так как априори несет определенную негативную смысловую нагрузку. Если одна из сторон инициирует конфликт, то это еще не значит, что она неправа. Например, если новатор, не сумев бесконфликтно добиться внедрения инновации, идет на противоборство, то оценка его действий будет положительной.

Однако в длительных затяжных межгрупповых конфликтах сложно определить инициатора. Многие из таких конфликтов имеют свою историю, насчитывающую десятилетия, поэтому сложно бывает выявить тот шаг, который привел к борьбе.

Часто выделяют такую характеристику оппонента, как его ранг.

*Ранг оппонента* — это уровень возможностей оппонента по реализации своих целей в конфликте, «сила», выражающаяся в сложности и влиятельности его структуры и связей, его физические, социальные, материальные и интеллектуальные возможности, знания, навыки и умения, его социальный опыт



^нфликтного взаимодействия. Это широта его социальных связей, масштабы общественной и групповой поддержки.

Ранги оппонентов отличаются также наличием и величиной их деструктивных «потенциалов» [25]. В межличностных конфликтах — это физическая сила, оружие, в войнах — это вооруженные силы, характер вооружения и т.п.

***Группы поддержки.*** Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т.д. Они либо активными действиями, либо только своим присутствием, молчаливой поддержкой могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта, его исход. Даже если учесть, что отдельные инциденты в ходе конфликта могут происходить без свидетелей, исход конфликта во многом определяется их существованием.

Группы поддержки могут быть представлены друзьями, субъектами, связанными с оппонентами какими-то обязательствами, коллегами по работе. В группу поддержки могут входить руководители или подчиненные оппонентов. В межгрупповых и межгосударственных конфликтах — это государства, различные межгосударственные объединения, общественные организации, средства массовой информации.

***Другие участники.*** В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта. Это подстрекатели и организаторы [25]. *Подстрекатель* — это лицо, организация или государство, подталкивающее другого участника к конфликту. Сам подстрекатель может затем в этом конфликте и не участвовать. Его задача — спровоцировать, развязать конфликт и его развитие, предусматривающее. *Организатор* — лицо или группа, планирующее конфликт и его развитие, предусматривающее различные пути обеспечения и охраны участников, и др.

Иногда в число участников конфликта включают *медиаторов* (посредников, судей и т.д.). На наш взгляд, это не вполне правомерно. Третья сторона в конфликте (медиатор) решает задачу п р е к р а щ е н и я конфликта. Участники же в той или иной мере у ч а с т в у ю т в конфликте, содействуют его Развитию, поддерживают и развивают борьбу. Медиатор действует ненасильственными методами и не входит в число участников конфликта.

*2.* **Предмет конфликта.** Как уже отмечено выше, ядром любого конфликта является противоречие. В нем отражается столкновение интересов и целей сторон. Борьба, ведущаяся в конфликте, отражает стремление сторон разрешить это противоречие, как правило, в свою пользу. В ходе конфликта борьба может затухать и обостряться. В такой же мере затухает и обостряется противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной до тех пор, пока противоречие не разрешится.

В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна, не лежит на поверхности. Участники конфликта оперируют таким понятием, как предмет конфликта. В нем отражается обыденное восприятие основного противоречия конфликта.

Таким образом, *предмет конфликта* — это объективно существующая или воображаемая проблема, служащая основой конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

**3. Объект конфликта.** Еще одним непременным атрибутом конфликта является его объект. Сразу выделить его в каждом случае не всегда удается. Легче определяются проблема или предмет конфликта. Объект лежит глубже, он как бы покрыт скорлупой и является ядром проблемы, центральным звеном конфликтной ситуации. Поэтому иногда его рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

Чтобы стать объектом конфликта, элемент материальной, социальной или духовной сферы должен находиться на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ним. Поэтому некоторые авторы считают, что объект конфликта должен быть неделим. «Неделимость объекта является одним из необходимых (хотя и недостаточных) условий существования конфликтных ситуаций» [16]. Однако объект конфликта может быть как делимым, так и неделимым. Условием для конфликта является притязание хотя бы одной из сторон на неделимость объекта, желание считать его неделимым, полностью владеть им. Такое понимание открывает более широкий спектр вариантов разрешения конфликта, т. е. для конструктивного разрешения конфликта необходимо изменять не только его объективные составляющие, но и субъективные.



Обязательно ли наличие объекта в конфликте? Существует мнение, что конфликт может и не иметь объекта. Наряду с «объектными» выделяют «безобъектные» конфликты, которые не базируются на взаимных стремлениях к контролю над чем-то [25]. В качестве примера приводится следующий конфликт. Ситуация с двумя соседями в стандартном блочном доме с прекрасной слышимостью: один сидит за рабочим столом и пишет научную монографию, а другой играет на скрипке. Первый, которому скрипка мешает сосредоточиться, стучит в стену. Начинается конфликт. Авторы указывают, что причина конфликта здесь не в том, что оба стремятся единолично контролировать какую-либо ценность, а просто в помехах, снижающих эффективность деятельности одного из оппонентов.

Однако анализ данной ситуации показывает, что и в этом конфликте есть объект. Этой ценностью, к обладанию которой стремятся оба оппонента, является тишина. Первый оппонент (скрипач) считает, что обладание ею позволяет ему делать с ней то, что ему хочется, в том числе и нарушать. Второй оппонент (ученый) считает, что это его право, чтобы тишина соблюдалась, оставалась нетронутой. Из-за того, что их устремления сосредоточены на одном объекте, и возникает конфликт.

Важно уметь выделить объект конфликта, чтобы конструктивно его разрешить. Потеря объекта конфликта, ошибочное выделение ложного объекта существенно затрудняют процесс решения проблемы.

**4. Микро- и макросреда.** При анализе конфликта необходимо выделять такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т. е. микро- и макросреду, в которой возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. На необходимость учета социальных условий, в которых протекает конфликт, указывал известный отечественный психолог В. Мясищев [57]. В целом в отечественной науке социальная среда как комплекс условий понимается достаточно широко. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид. Учет этого окружения на уровне микро-

среды и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов сторон, а также их зависимость от этой среды.

## 49) 17.2. Психологические составляющие конфликта

Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации являются устремления сторон, стратегии и тактики их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации, т. е. те информационные модели конфликта, которые имеются у каждой из сторон и в соответствии с которыми оппоненты организуют свое поведение в конфликте.

**1.** Мотивы сторон. При объяснении активности и направленности действий оппонентов в конфликте речь идет о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях отдельных лиц, социальных групп, государств или их сообществ.

*Мотивы в конфликте* — это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей оппонента, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта. В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, так как они в большинстве случаев скрывают их, предъявляя в позициях и декларируемых целях мотивировку участия в конфликте, которая отличается от первичных мотивов (рис. 17.2).

Базисным побудителем активности оппонента в конфликте являются его *потребности.* Они представляют собой состояния субъекта, создаваемые испытываемой оппонентом нуждой в объектах (ресурсы, власть, духовные ценности), необходимых для его существования и развития, выступающих источником его активности.

Потребности в безопасности, признании, идентичности, социальной принадлежности и т.п. присущи как отдельному индивиду, так и социальным группам, целым обществам и государствам. По мнению Д. Бертона,

> *только те организационные усилия, которые полностью удовлетворяют основные человеческие потребности, могут принести подлинное завершение конфликта* [25].

*Рис. 17.2. Система устремлений оппонентов в конфликте*

Анализ причин поведения сторон в конфликтах показывает, что они сводятся к стремлению удовлетворить свои *интересы.* Интересы оппонента представляют собой осознанные потребности, которые обеспечивают его направленность на объект конфликта, и способствуют реализации его конфликтного поведения.

Близки к интересам оппонентов и *ценности,* которые они могут отстаивать в конфликте. Это могут быть общечеловеческие ценности (например, истинность суждения, идеи, справедливость решения), ценности, выраженные в каком-то конкретном произведении культуры, а также личностные ценности (чувство собственного достоинства, честь, самооценка и т.п.).

Мотивы индивида, группы не возникают сами по себе и часто определяются ситуацией, условиями, в которых он находится. Зачастую протекающие в обществе социально-дезорганизующие процессы деформируют общественное сознание, которое реализуется и преломляется через потребности, интересы и, следовательно, через цели, поступки и действия конкретных людей и групп.

Мотивы противодействующих сторон конкретизируются в пх целях. *Цель* — это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека. Целью субъекта в конфликте является его представление 0 конечном результате конфликта, его предвосхищаемый полезный (с точки зрения личности или общественной, групповой значимости) результат. В конфликте можно выделить стратегические и тактические цели оппонентов. Основная цель оппонента — овладение объектом конфликта, ей подчинены тактические цели. Однако в зависимости от развития конфликта

эта основная цель может быть заменена на другую (нанесение максимального ущерба — материального, морального, психологического — оппоненту), которая в начале конфликта выступала как цель-средство.

Последним элементом, самой видимой частью устремлений человека, социальной группы в конфликте, который обычно анализируется и берется в расчет, является *позиции.* Это система отношений оппонента к элементам конфликтной ситуации, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках. Другими словами, это совокупность фактических прав, обязанностей и возможностей оппонента, реализующихся в конкретной конфликтной ситуации посредством общения, поведения и деятельности. Позиция характеризуется, с одной стороны, динамичностью и гибкостью, с другой — относительной устойчивостью.

**2.** Конфликтное поведение. Состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. Этими действиями реализуются скрытые от внешнего восприятия процессы в мыслительной, эмоциональной и волевой сферах оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию интересов каждой стороны и ограничение интересов оппонента, составляет видимую социальную реальность конфликта. Поскольку действия оппонентов в большой степени влияют друг на друга, вытекают из предыдущих действий другого, т. е. взаимообусловливаются, то в любом конфликте они приобретают характер взаимодействия.

Конфликтное поведение имеет свои принципы, стратегии (способы) и тактики (приемы). Среди *основных принципов* конфликтного противоборства выделяют [43]: концентрацию сил; координацию сил; нанесение удара по наиболее уязвимому пункту в расположении противника; экономию сил и времени и др.

*Стратегия поведения в конфликте* рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта. В основе выделения стратегий лежит концепция о «силовом поле» мотивации руководителя, ориентированного либо на производство, либо на человека, производителя ]33]. Первая «силовая линия» (на производство) ведет к максимально высоким объемам прибыли и рассматривается как *напори-*



*сп\о^стъ*- Вторая направлена на человека, на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и запросам. Она рассматривается как *кооперативность.*

Созданная с целью улучшения управления делами на производстве и в бизнесе «решетка менеджмента» была удачно интерпретирована для различения стратегий поведения в конфликте (рис. 17.3).

*Рис. 17.3.* ***Основные стратегии поведения в конфликте***

*Соперничество* (конкуренция) заключается в навязывании Другой стороне предпочтительного для себя решения. *Сотрудничество* (проблемно-решающая стратегия) позволяет осуществить поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны. *Компромисс* предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон. Применение стратегии *приспособление* (уступка) основывается на понижении»своих стремлений и принятии позиции оппонента. При *избегании* (бездействии) участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них. Например, в значительной части конфликтов по вертикали в зависимости от изменения обстановки оппоненты меняют стратегию поведения, причем подчиненные идут на это в полтора раза чаще, чем руко-

водители — 71% и 46% соответственно [100]. Порой конфликт начинается с кооперативного поведения, однако при его неудаче в ход пускается соперничество, которое может также оказаться неэффективным. Тогда вновь происходит обращение к сотрудничеству, что приводит к успешному разрешению конфликта.

Соперничество — наиболее часто применяемая стратегия: оппоненты пытаются реализовать данный способ достижения своей цели в более чем 90% конфликтов. Это и понятно. Собственно конфликт и заключается в противоборстве, подавлении оппонента. Поэтому личность или группа идут на конфликт, так как другими способами договориться с оппонентом не удается.

По этой причине тактические приемы соперничества более разнообразны, чем те, которые позволяют реализовать другие стратегии. Исторически сложилось так, что именно данные средства воздействия совершенствовались в большей мере, чем миротворческие. Обычно задача определялась таким образом — оппонент должен быть использован или нейтрализован (Макиавелли, Катарбинский и др.).

В открытый период развития конфликта используется именно эта стратегия, особенно в ходе его эскалации. В предконфликтной ситуации и при завершении конфликта расширяется спектр средств воздействия на оппонента. Однако в целом такие стратегии, как компромисс, избегание и приспособление, используются в несколько раз реже, чем соперничество, а сотрудничество — только в 2—3% ситуаций [100].

Выбор стратегии поведения в конфликте определяется многими факторами, которые могут быть сведены в две группы: факторы ситуации и личностные факторы.

*Факторы ситуации.*

- Оценка участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения своих целей. Например, выбор в пользу сотрудничества происходит, если есть уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения; имеются предыдущие успехи по достижению согласия в данном конфликте; присутствует посредник; оценка готовности другой стороны к сотрудничеству позитивна; есть доверие к оппоненту (Г. Прюитт, Д. Рубин).



Статус участника конфликта. Выявлено, что люди склонны избирать стратегии поведения в зависимости от того, кто противостоит им в конфликте — их руководитель, коллега по работе или подчиненный [23]. Наибольшая «твердость» проявляется в отношениях с руководителем. При взаимодействии с подчиненным почти половина опрошенных готова отказаться от своей точки зрения, лишь бы не обострять ситуацию (табл. 17.1).

*Таблица 17.1.* ***Стратегии поведения инженерно-технических работников в ситуации конфликта, %***

| *Стратегия* | *Отношения с* | | |
|---|---|---|---|
| | *руководством* | *коллегой* | *подчиненным* |
| Настоять на своем | 78,8 | 75,0 | 56,2 |
| Уступить | 21,2 | 25,0 | 43,8 |

Также выявлено, что одни и те же военнослужащие выбирают различные стратегии поведения в зависимости от должностного статуса в конкретной ситуации конфликтного взаимодействия. Будучи руководителем, они в основном придерживаются следующих стратегий (в порядке убывания частоты применения): компромисс, сотрудничество и избегание. В ситуациях, где они же выступают в роли подчиненных, соотношение используемых стратегий иное: избегание, компромисс, сотрудничество [100].

- Наличие времени благоприятствует использованию стратегии избегания.

*Личностные факторы.*

- Ориентированность мотивации участников конфликта на свои или чужие интересы или же на интересы дела. Выявлено, что ориентация личности на себя или на дело увеличивает вероятность выбора соперничества. Высокие показатели ориентации на дело и на другого участника способствуют реализации сотрудничества и компромисса. Преобладание ориентации на интересы другого ведет к применению стратегии приспособления.
- Преобладающий тип отношения к окружающим. Оказалось, что наличие доминирующих типов отношения к окружаю-

щим (властно-лидирующий, независимо-доминирующий прямолинейно-агрессивный и недоверчиво-скептический) способствует выбору преимущественно настойчивых, активных стратегий: соперничества и сотрудничества [100].

- Выявлено влияние некоторых акцентуаций характера личности на выбор стратегии поведения в конфликте. Так, преобладание психастенической формы акцентуации характера способствует выбору приспособления и сотрудничества [77].

Выделение факторов ситуационного и личностного планов отражает разные точки зрения по поводу того, насколько сильно человек может менять свое поведение в конфликте. Некоторые считают, что выбираемая стратегия — это относительно стабильный аспект личности, т. е. существуют люди, демонстрирующие в конфликте только кооперативную или только соперничающую стратегию [90]. Однако известно, что социальное поведение человека зависит от ситуации и может значительно меняться (К. Арнольд, Д. Боверс). Например, между стилем поведения в конфликте и такими личностными характеристиками, как догматизм, уважение к людям, макиавеллизм (склонность манипулировать людьми), существует очень низкая корреляция (К. Джонс). Преобладающее влияние личностных особенностей на конфликтное поведение скорее всего верно не в отношении всех людей, а для акцентуированных личностей, чье поведение относительно мало корректируется факторами социальной ситуации [46].

В отношении же основной массы успешно адаптируемых людей более адекватно рассматривать стратегии всего лишь как специфические типы поведения (Л. Козер), т. е. *стратегия соотносится, возможно, с категориями поведения, а не с типом личности.* Такое представление позволяет учитывать легкость изменения поведения в зависимости от ситуации, создает основу для тренировки навыков адекватного поведения в конфликте.

Какие же стратегии конфликтного взаимодействия наиболее эффективны? На первый взгляд, сотрудничество кажется наиболее эффективным, на что указывают ряд специалистов [39; 78; 90]. Однако в действительности ситуация сложнее, поскольку успешность применения любой стратегии зависит от большого числа факторов, и не все они благоприятствуют сотрудничеству.



Например, важно соотношение выбранных стратегий оппонентов. В том случае, когда обе стороны применяют стратегию соперничества, конфликт часто заходит в тупик. Если одна сторона использует соперничество, а другая — сотрудничество или компромисс, то это довольно часто приводит к взаимоприемлемому соглашению. Однако более чем в 50% случаев участник с соперничающей стратегией добивается победы (С. Прошанов).

Ф *Тактики поведения в конфликте.* Стратегии в конфликте реализуются через различные тактики. *Тактика* (от греч. tasso — выстраиваю войска) — это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий. Так, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия, могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон уступать далее определенных пределов.

Выделяют следующие виды тактик воздействия на оппонента.

- *Тактика захвата и удержания объекта конфликта.* Применяется в конфликтах, где объект материален. Это могут быть как межличностные конфликты (самовольное заселение в квартиру, например), так и межгрупповые и межгосударственные. Для конфликтов между группами и государствами такая тактика чаще всего представляет собой сложную, состоящую из ряда этапов деятельность, включающую политические, военные, экономические и иные средства [25].
- *Тактика физического насилия (ущерба).* Применяются такие приемы, как уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений (вплоть до убийства), блокирование чужой деятельности, причинение боли и т.п.
- *Тактика психологического насилия (ущерба).* Данная тактика вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь. Ее проявления: оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях. Часто (более 40%) применяется в межличностных конфликтах [4; 100].

- *Тактика давления.* Спектр приемов включает предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компромата, шантаж. В конфликтах по вертикали применяется в двух из трех ситуаций [100].
- *Тактика демонстративных действий.* Применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне. Это могут быть публичные высказывания и жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, заведомо неудавшаяся попытка самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочные голодовки, перекрытие железнодорожных путей, автомагистралей, использование транспарантов, плакатов, лозунгов и т.п.).
- *Санкционирование.* Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложение запрета, установление блокад, невыполнение распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения.
- *Тактика коалиций.* Цель — усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей, родственников, обращении в СМИ, различные органы власти. Используется в более чем одной трети конфликтов.
- *Тактика фиксации своей позиции* — наиболее часто применяемая тактика (в 75—80% конфликтов). Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждение, просьбы, критика, выдвижение предложений и т.д.
- *Тактика дружелюбия.* Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.
- *Тактика сделок.* Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Тактики бывают жесткие, нейтральные и мягкие (рис. 17.4). В конфликтах применение тактик обычно идет от мягких к более жестким. Конечно, бывает и резкое, внезапное применение жестких приемов по отношению к оппоненту (например, внезапное нападение, начало войны и т.п.). Кроме того, выделяют рациональные (фиксация своей позиции, дружелюбие, санкционирование) и иррациональные (давление, психологическое насилие) тактики (Дж. Бакстер, Т.Фабло, Л. Перлей).



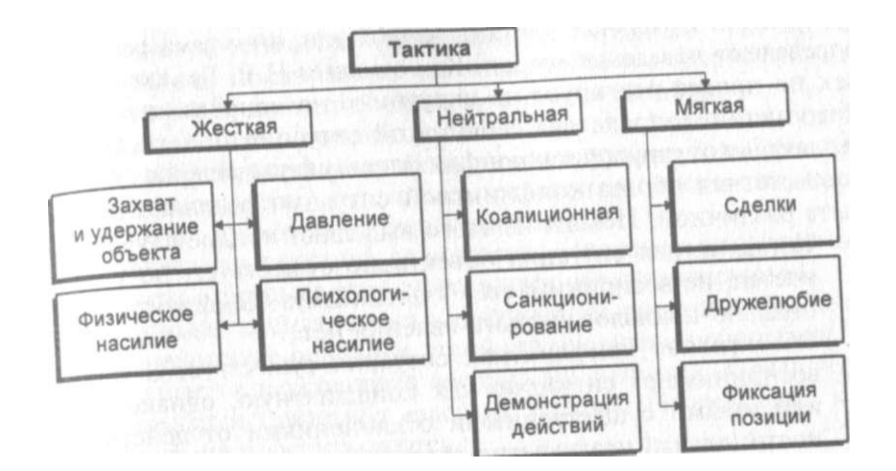



*Рис. 17.4. Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте*

3. Информационные модели конфликтной ситуации. По-другому этот субъективный компонент конфликтной ситуации называют восприятием оппонентами конфликта. Он является исключительно важным для понимания возникновения и развития конфликта. Более подробно этот вопрос рассмотрен в следующем параграфе.

## 17.3. Особенности восприятия конфликтной ситуации

Проблема образов (информационных моделей) конфликтной ситуации, имеющихся у каждой из участвующих сторон, стала рассматриваться в конфликтологии сравнительно недавно, с конца 60-х годов. Под образом конфликтной ситуации понимается субъективная картина данной ситуации, складывающаяся в психике каждого участника. Она включает в себя: Представление оппонентов о самих себе (своих целях, мотивах, Ценностях, возможностях и т.д.); о противостоящей стороне (ее Целях, мотивах, ценностях, возможностях и т.д.); каждого участника о том, как другой воспринимает его; о среде, в которой складываются конкретные отношения [63].

Именно идеальные картины конфликта, а не сама реальность определяют поведение сторон. Как отмечает Н.В. Гришина, человек не просто реагирует на ситуацию, но «определяет» ее, одновременно «определяя» себя в этой ситуации, и тем самым он создает, «конструирует» конфликтную ситуацию [22]. Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть различной. Исходя из этого выделяют четыре случая.

- Конфликтная ситуация объективно существует, но не осознается, не воспринимается участниками. Конфликта как социально-психологического явления нет.
- Объективная конфликтная ситуация существует и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако с теми или иными существенными отклонениями от действительности (случай неадекватно воспринятого конфликта).
- Объективная конфликтная ситуация отсутствует, но тем не менее отношения сторон ошибочно воспринимаются ими как конфликтные (случай ложного конфликта).
- Конфликтная ситуация объективно существует и по ключевым характеристикам адекватно воспринимается участниками. Такой случай может быть назван адекватно воспринимаемым конфликтом.

Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью искаженности и неопределенности. Поэтому именно эта «неопределенность» исхода является необходимым условием возникновения конфликта, ибо только в этом случае в конфликт могут вступать те его участники, которые с самого начала обречены на поражение [67].

При нейтральном взаимодействии ситуация общения воспринимается, как правило, адекватно. Конечно, происходят определенное искажение и потеря информации как в ходе коммуникации, так и в результате специфики социальной перцепции, о чем уже сказано выше при рассмотрении генезиса конфликта. Это вполне естественно, так как информация не обезличена, а имеет личностный смысл. Однако в конфликтной ситуации восприятие претерпевает особенные изменения — возрастает степень субъективности восприятия.

Степень искажения конфликтной ситуации — не постоянная величина. Это могут быть незначительные отклонения, например, в кратковременных конфликтах. Однако исследования



социально-перцептивных процессов в трудных ситуациях взаимодействия показывают, что искажения в восприятии ситуации способны достигать значительных масштабов.

Рассмотрим, в чем состоит искажение конфликтной ситуации.

**1. Искажение конфликтной ситуации в целом.** В конфликте искажено восприятие не только отдельных элементов конфликта, но и конфликтная ситуация в целом.

- Конфликтная ситуация упрощается, сложные или неясные моменты отбрасываются, упускаются, не анализируются.
- Происходит схематизация конфликтной ситуации. Выделяются некоторые основные устойчивые связи и отношения.
- Уменьшается перспектива восприятия ситуации. Предпочтение отдается принципу «здесь и теперь». Последствия, как правило, не просчитываются.
- Восприятие ситуации происходит в полярных оценках по типу «черное — белое». «Серые» тона или полутона используются редко.
- Господствует категоричность оценок, которые не поддаются пересмотру и сомнениям.
- Происходит фильтрация информации и интерпритация в том русле, которое соответствует своим предубеждениям.

2. **Искажение восприятия мотивов поведения в конфликте.**

А. ***Собственная мотивация.*** Как правило, себе приписываются социально одобряемые мотивы (борьба за восстановление справедливости, защита чести и достоинства, защита демократии, конституционного строя и т.д.). Собственные помыслы оцениваются как благородные, цели — как возвышенные и поэтому достойные реализации. Поэтому оппонент закономерно приходит к выводу, что он прав.

Б. ***Мотивы оппонента.*** Оцениваются как подлые и низменные (стремление к карьеризму, обогащению, подсиживание старшего начальника, лесть и т. д.). Если же воспринимающий вынужден ввиду несомненной очевидности фиксировать и мотивы положительной направленности, то возникают ошибки в оценке мотивов. «Да, — рассуждает участник конфликта, — оппонент в чем-то может быть и прав, но посмотрите, как он Действует!». Далее следует подробный анализ противоречащих общепринятым нормам стремлений его оппонента.

3. **Искажение восприятия действий, высказываний, поступков.**

А. ***Собственная позиция.*** Обычно фиксируется нормативная обоснованность своей позиции, ее целесообразность.

- Целевая составляющая рассматривается в русле «Я прав, поэтому я должен победить!».
- Операциональная составляющая может восприниматься в следующих вариантах:

  я все делаю правильно (самоподдержка; «Я» — истина в последней инстанции);

  я вынужден так делать (возложение ответственности на обстоятельства);

  по-другому в этой ситуации невозможно поступить (это единственно верное решение);

  он сам виноват, что мне приходится так действовать (возложение ответственности на другого);

  все так делают (размывание ответственности вообще).

Б. *Позиция оппонента.* Рассматривается как ошибочная, бездоказательная, нормативно не подкрепленная. Поэтому единственно возможной целью оппонента, которая может быть признана и одобрена, является «он должен уступить, он должен проиграть». Операциональная составляющая воспринимается в следующих интерпретациях:

  это подлые поступки, это удары ниже пояса (действиям приписывается аморальное, противоправное содержание);

  он делает только то, что мне во вред (нейтральные действия рассматриваются как агрессивные);

  он намеренно так поступает (непреднамеренные действия воспринимаются как умышленные).

**4.** Искажение восприятия личностных качеств.

А. *Восприятие самого себя.* Обычно выделяются положительные и привлекательные черты. Они пропагандируются среди окружающих, в том числе и в среде оппонента. Игнорируются и не принимаются замечания, упоминания, указания о любых сомнительных, нелепых и невыгодных качествах, свойствах своей личности. Акцентирование только положительного в самом себе позволяет выдвигать постулат «хорошие люди совершают хорошие поступки».

Б. *Личность оппонента.* Происходит усиление и гиперболизация негативных черт и свойств. Срабатывает эффект поиска «соринки в глазу другого». Усиливается поиск всего негативного и непривлекательного. В оппоненте игнорируется положительное, общечеловеческое, ценное. Оправдывается высмеивание недостатков (в том числе природного свойства), допущение оскорблений в его адрес.



Принимается и поддерживается резюме «плохие люди действуют плохими методами». Например, в исследовании руководителей К. Томас и Л. Понди [51] получили следующие данные. В ответ на просьбу описать недавний серьезный конфликт в коллективе только 12% высказали мнение, что противоположная сторона была готова к сотрудничеству; 74% считали, что сами они стремились к сотрудничеству. По словам руководителей, они сами «предлагали», «сообщали» и «рекомендовали», в то время как их противники «требовали», «отрицали все, что бы я ни сказал» и «отказывались».

Таким образом, можно говорить, что искажение обобщающего образа оппонента в ходе восприятия конфликтной ситуации приводит к формированию «образа врага». Этот образ является целостным представлением об оппоненте, интегрирующим в себе как истинные, так и иллюзорные черты, качества и свойства. Признаки «образа врага»: недоверие, возложение вины на врага, негативное ожидание, отождествление оппонента со злом, деиндивидуализация, отказ оппоненту в сочувствии. Этот образ начинает формироваться в ходе латентной фазы конфликта в результате восприятия, детерминированного исключительно негативными оценками (подробнее см. гл. 20).

**Детерминанты степени искажения восприятия конфликтной** ситуации. Выделяют ряд факторов, которые порождают и усиливают степень искажения восприятия конфликтной ситуация.

- *Состояние стресса.* В значительной степени изменяет протекание психических процессов. Обычно сужает и затрудняет мышление, упрощает восприятие.
- *Высокий уровень негативных эмоций,* как правило, ведет к резкому увеличению искажения восприятия конфликтной ситуации [4].
- *Уровень информированности участников друг о друге.* Чем меньше информации о другом имеется у оппонента, тем больше он домысливает и «достраивает» недостающие фрагменты информации, формируя образ конфликтной ситуации [43].
- *Особенности перцептивных процессов* также влияют на полноту информационной модели конфликта. Выявлено, что личности с низким когнитивным развитием оценивают ситуации поверхностно, их оценки носят крайний характер [38].
- *Неумение предвидеть последствия.* Неспособность правильно оценить и спрогнозировать развитие конфликта ведет к уве-

личению ошибок в восприятии конфликтной ситуации. Выявлено, что только в 15% конфликтов оппоненты точно или почти точно прогнозируют развитие событий.

- *Чем более жизненно важные мотивы и потребности личности* затрагиваются в конфликте, тем выше вероятность искажения восприятия (Г. Ковалев).
- *Доминирование* в сознании оппонента *«агрессивной концепции среды»* также предопределяет ошибочное восприятие оппонента в конфликте [25].
- *Негативная установка* на оппонента, сформировавшаяся в доконфликтный период отношений, служит своеобразным фильтром для адекватного восприятия другого [100].

Кроме того, некоторые авторы (А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев) справедливо отмечают, что неадекватность оценки ситуации может вызываться такими факторами, как] ограниченность кругозора, состояние алкогольного или наркотического опьянения и т.д. Имеет значение и фактор времени: не во всем можно досконально и объективно разобраться.

**1. Структура конфликта — это совокупность его устойчивых связей, обеспечивающих целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни. Без наличия этих связей конфликт не может существовать как динамически взаимосвязанная система и процесс.**

**2. Конфликтная ситуация представляет собой систему взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов объективного и субъективного уровня, отражающих актуальное противоречие. Она включает в себя участников конфликта (оппоненты, группы поддержки, другие участники), предмет и объект конфликта, элементы микро- и макросреды, связанные с конфликтом. Психологические компоненты конфликта составляют актуальная мотивация сторон, их стратегии и тактики поведения, а также их информационные модели конфликта.**

**3. Особенность восприятия конфликтной ситуации — его искаженное™. Наибольшему искажению подвергаются мотивы поведения сторон, их действия, высказывания и поступки, личностные качества оппонентов.**

Глава

# срункции конфликтов

**Системно-функциональный анализ конфликтов показывает, что они играют важную роль по отношению к участникам и социальной среде. Это влияние многозначно и может быть рассмотрено как функциональность конфликта. Конфликт функционален в том смысле, что социальные и психологические процессы его развития воздействуют на психику, поведение, деятельность как оппонентов, так и окружающих.**

## • 18.1. Двойственный характер функций конфликта

В повседневной жизни сложилось достаточно однозначное отношение к конфликтам как негативным явлениям. Возникновение конфликта в цехе или отделе, в семье или в кругу друзей рассматривается как симптом неблагополучия, и силы заинтересованных сторон направляются на его преодоление. Те, кто признает конфликт нежелательным явлением, считают его разрушителем нормально функционирующей социальной системы. По их мнению, в своей основе конфликт не присущ системе и возникает тогда, когда активизируются силы, которые стремятся создать нестабильность в Данной системе. С помощью механизма гомеостаза система возвращается в стабильное состояние.

Другая научная традиция рассматривает конфликт как необходимый компонент социальных отношений. Такая точка зрения присутствует в трудах Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Вечера, Маркса, Козера, Дарендорфа. В соответствии с ней факт Дефицита в обществе сам по себе достаточен, чтобы вызвать Конфликт. Каждый человек стремится увеличить свою долю дефицитных ресурсов и, если необходимо, за счет других.

*Т)ля реального мира необходимо пересечение различных взглядов, конерликтов, изменений. Именно конерликт*

*и изменения дают свободу людям; без них свобода невозможна* (Р. Дарендорф).

По мнению Л. Козера, внутренние социальные конфликты, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально-позитивный характер.

Наличие противоположных точек зрения на роль конфликтов в жизни личности и групп различного уровня наблюдается также на протяжении всего времени изучения конфликтов отечественными специалистами.

Итак, основные функции конфликта могут быть объединены в блок конструктивных и блок деструктивных функций. Оценивая их, необходимо иметь в виду следующие обстоятельства.

- Неоднозначность оценок и противоречивость результатов экспериментальных исследований высветили *отсутствие четких критериев различения* конструктивных и деструктивных конфликтов. Наличие таких критериев позволило бы получить наряду с оценками существующего характера отношений людей в коллективе и прогноз их возможного развития [21]. Грань между конструктивными и деструктивными функциями, казалось бы, достаточно четко просматриваемая в теории, заметно теряет свою однозначность, когда дело доходит до оценки последствий конкретного конфликта.
- *Трудно дать обобщенную оценку* положительной и отрицательной ролей конфликта. Подавляющее большинство конкретных конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные функции.
- Конструктивность и деструктивность конкретного конфликта зависят от многих факторов, основными среди которых являются *особенности процесса разрешения конфликта* и прежде всего его результаты. Если конфликт разрешается цивилизованными способами, а в результате разрешения побеждает правая сторона или, еще лучше, — в выигрыше остаются обе стороны, то такой конфликт будет конструктивным. В противоположном случае конфликт деструктивен.
- Степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта *может меняться на различных стадиях его развития* [63]:



*Один и тот же конфликт может быть деструктивным в одном отношении и конструктивным в другом, играть негативную роль на одном этапе развития, в одних конкретных обстоятельствах и позитивную - на другом этапе, в другой конкретной ситуации.*

- Необходимо учитывать, *для кого из участников конфликта он конструктивен, а для кого — деструктивен.* Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны может быть сохранение статус-кво, уклонение от конфликта либо разрешение противоречия без противоборства. В конфликте могут быть заинтересованы не сами оппоненты, а иные силы, провоцирующие конфликт. Поэтому функции конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному.

Учитывая эти обстоятельства, рассмотрим основные функции конфликтов по отношению к оппонентам и их социальному окружению.

## • 18.2. Влияние конфликтов на основных участников

Среди *конструктивных функций* конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие.

- Конфликт *устраняет полностью или частично противоречие,* возникающее в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, нерадивости отдельных работников и т.п. Он высвечивает узкие места, нерешенные вопросы, факты недостаточной деловитости и порядочности. При завершении конфликтов в более чем 65% случаев удается полностью, в основном или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе.
- Конфликт позволяет *более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей,* участвующих в нем. Конфликт тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя или на взаимоотношения, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной

ситуации. Он способствует более глубокому познанию друг друга, раскрытию не только непривлекательных черт характера, но и ценного в человеке. Приблизительно в 10—15% конфликтных ситуаций взаимоотношения между оппонентами после завершения конфликта становятся лучше, чем были до него.

- Конфликт *позволяет ослабить психическую напряженность* являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций.
- Конфликт *служит источником развития личности, межличностных отношений.* При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту; расширить сферу и способы взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций.
- Конфликт *может улучшить качество индивидуальной деятельности.* После завершения конфликтов по вертикали в 28% случаев повышается качество индивидуальной деятельности руководителя (в 17% случаев качество деятельности руководителя ухудшается). Динамика изменения качества индивидуальной деятельности руководителя и подчиненного представлена на рис. 18.1.

Сравнение динамики изменения качества деятельности руководителя и подчиненного показывает, что качество индивидуальной деятельности подчиненного значительно чаще (почти в четыре раза) ухудшается в ходе конфликта по сравнению с качеством деятельности руководителя. После конфликта руководитель или не меняет отношения к работе, или лучше относится к выполнению обязанностей, чем до конфликта. Объясняется это тем, что руководитель значительно чаще добивается своих целей в конфликте, чем подчиненный.

- При отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих. Заметно улучшается отношение сослуживцев к нему. Это происходит в четыре раза чаще, чем в отношении к участнику конфликта, который отстаивал в борьбе сомнительные цели [77].



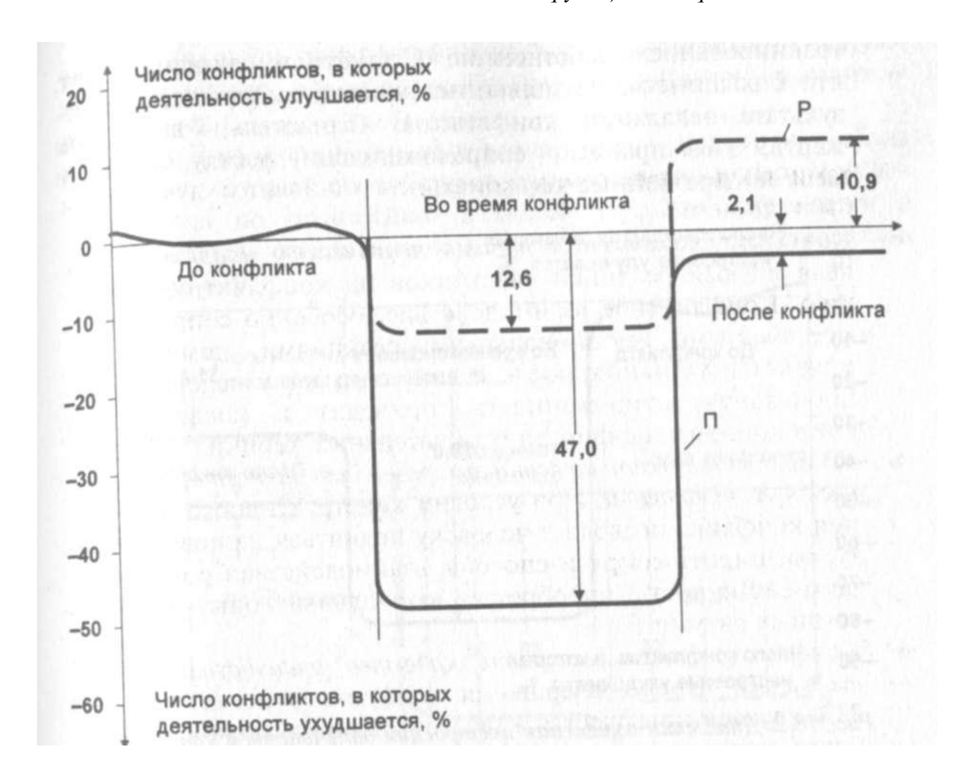



*Рис. 18.1.* ***Динамика изменения качества индивидуальной деятельности руководителя*** (Р) ***и подчиненного*** (П)

- Межличностные конфликты, будучи отражением противоречий процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения, социализации [62].

Помимо конструктивных функций конфликт, как правило, Имеет и *деструктивные последствия.*

* Большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников. Динамика изменения настроения оппонентов в конфликте представлена на рис. 18.2.

% Неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, а значит,

травмированием оппонентов. Статистика свидетельствует что большинство умышленных убийств совершается в результате эскалации конфликтов. Огромным количеством жертв, как правило, сопровождаются межэтнические и межгосударственные конфликты.

*Рис. 18.2. Динамика изменения настроения оппонентов в конфликте*

- Конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом. При частых и эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта.
- Конфликт — это деструкция системы межличностных отношение, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи. Иногда в результате конфликта взаимоотношения участников вообще прекращаются (рис. 18.3).

Особенно ухудшаются отношения между оппонентами в ходе конфликта. После его завершения происходит частичная нормализация взаимоотношений, но они редко полностью восстанавливаются. В конфликтах между государственными служащими после завершения конфликта отношения оппонентов еще более ухудшаются. Это связано с тем, что в значительной



части данных конфликтов один из оппонентов обычно вынужден увольняться, что не способствует восстановлению взаимоотношений.

Конфликт формирует негативный образ другого — «образ врага», который способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту. Это выражается в предвзятом отношении к нему и готовности действовать в ущерб ему.

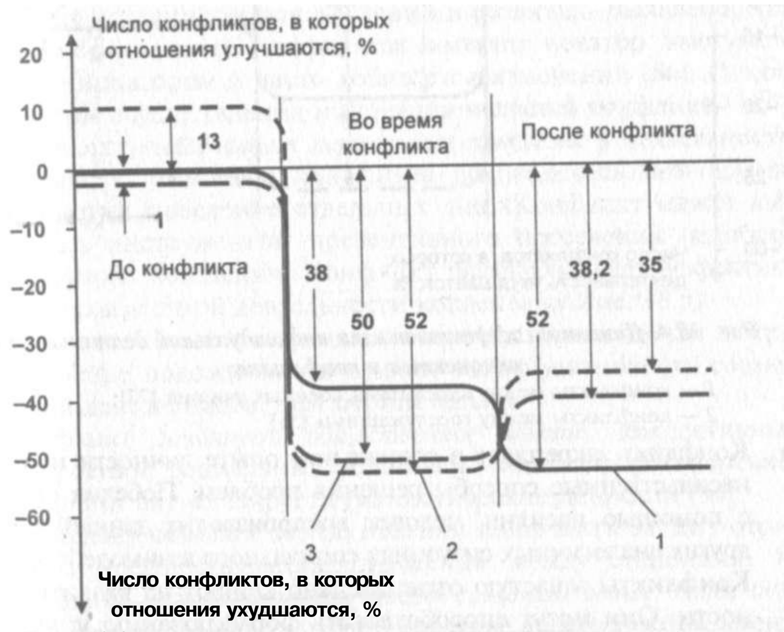



*Рис. 18.3. Динамика взаимоотношений оппонентов в конфликте:*

**1 — конфликты между госслужащими [55];**
**2 — конфликты между офицерами [4];**
**3 — конфликты по вертикали [100]**

Конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество выполнения обязанностей по работе. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой же продуктивностью, как до конфликта (рис. 18.4)

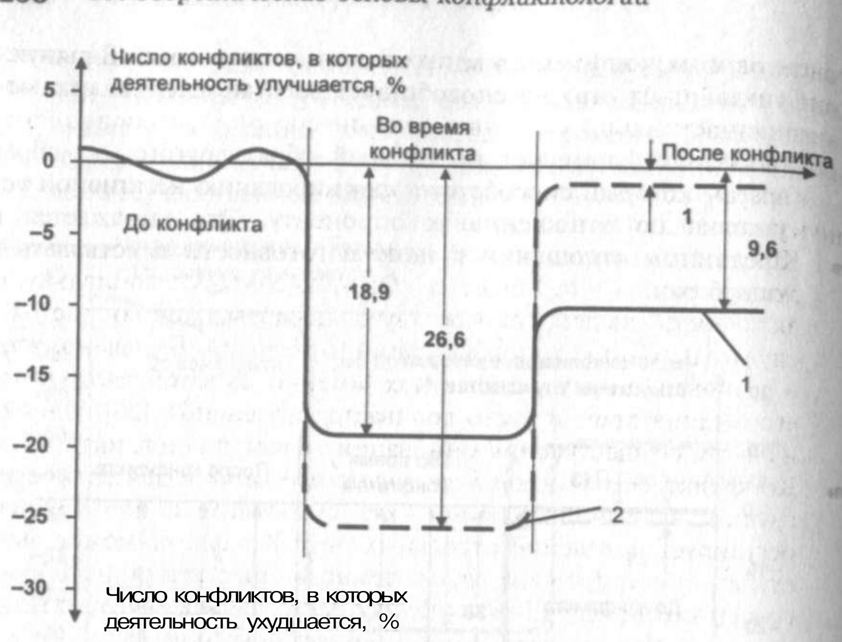



*Рис. 18.4.* ***Динамика эффективности индивидуальной деятельности оппонентов в конфликте:***

***1*** — конфликты между курсантами военных училищ [77];
***2*** — конфликты между госслужащими [55]

- Конфликт закрепляет в социальном опыте личности и группы насильственные способы решения проблем. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия.
- Конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что руководитель всегда прав, мнение о том, что в данном коллек^ тиве ничего нового внедрить не удастся.

## 18.3. Влияние конфликтов на социальное окружение

Конфликт иногда оказывает значительное воздействие на микро- и макросоциальную среду. Чем интенсивнее связи оп-



Онентов с окружением, тем это влияние ощутимее. Влияние поНфликта на группу, где он происходит, зависит также от "ангов участников, отстаиваемых интересов, интенсивности противоборства.

*Конструктивные функции* конфликтов по отношению к социуму заключаются в следующем.

9 Конфликт *выступает как средство активизации социальной жизни* группы или общества. Он поддерживает социальную активность людей, способствует предотвращению застоя, служит источником нововведений и развития. Выявлено, что в инновационных конфликтах именно новатор выступает его инициатором и часто добивается изменений 156]. Одной из форм осуществления инновации является конфликт.

*т* Конфликт *высвечивает нерешенные проблемы* в деятельности группы. С помощью конфликта руководитель или группа регулирует поведение отдельных лиц. Конфликт может выступать инструментом превентивного пресечения недобросовестного поведения. Конфликт часто улучшает эффективность совместной деятельности коллектива (рис. 18.5). Межличностные конфликты в организациях почти в три раза чаще положительно влияют на эффективность совместной деятельности, чем отрицательно.

- Конфликт *зондирует общественное мнение,* коллективные настроения, социальные установки. Обнажая противоречие, конфликт актуализирует гуманистические ценности 194].
- Поскольку основой возникновения конфликта служит отрицание предшествующих отношений между сторонами, то конфликт *может способствовать созданию новых, более благоприятных условий,* к которым легче адаптируются члены коллектива.
- Известно, что конфликт *может выполнять функцию сплочения группы* перед лицом внешних трудностей (К. Кэмпбелл).
- В научных коллективах конфликты, обусловленные предметно-познавательной деятельностью их членов, *создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследовательского поведения,* что способствует поиску продуктивных решений проблем.

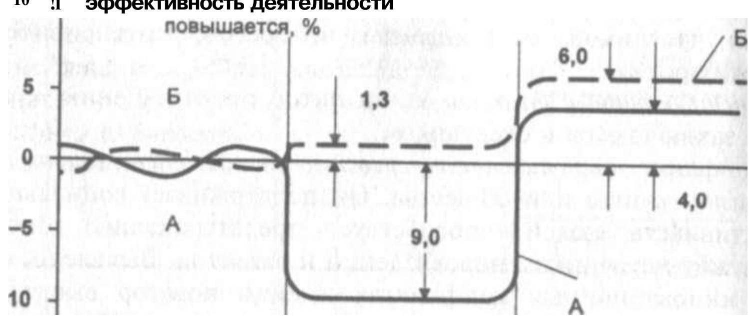



*Рис. 18.5.* ***Динамика эффективности совместной деятельности коллектива в ходе конфликта:***

*А* — **конфликты между госслужащими** [55];
*Б* — **конфликты между курсантами военных училищ** [77]

- Конфликт *оптимизирует межличностные отношения,* может благоприятно влиять на взаимоотношения в коллективе. Обычно повышается трудовая дисциплина, руководители более чутко реагируют на нужды подчиненных, снимается напряженность в отношениях, устанавливается более доброжелательная обстановка. Это происходит почти в каждом втором конфликте [4].

Конфликт может *негативно воздействовать на группу (организацию).* Это проявляется в различных аспектах.

- Конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе, организации.
- Конфликт может отрицательно повлиять на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат. Исследования показывают, что в результате деструктивного разрешения конфликтов ухудшаются взаимоотношения в 19 — 30% случаев [4; 55; 100].
- Частые конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ведут к снижению групповой сплоченности.
- Во время конфликта почти в каждой третьей ситуаций ухудшается качество совместной деятельности коллектива [55]. После завершения конфликта наблюдается ухудшение качества совместной деятельности в 15—16% ситуаций [4; 100]. Это происходит в случаях, когда: конфликт не разрешился и постепенно затухает; своих целей добился оппонент, который был неправ; конфликт оказался длительным и победа правого оппонента оказалась «пирровой»; в конфликт оказались втянутыми многие члены социальной группы.



## Выводы

1. **Влияние конфликта на его участников и социальное окружение имеет двойственный, противоречивый характер. Это связано с тем, что отсутствуют четкие критерии различения конструктивных и деструктивных конфликтов, трудно дать обобщенную оценку результатов конфликта. Кроме того, степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития. Также необходимо учитывать, для кого из участников он конструктивен, а для кого — деструктивен.**
2. **Среди конструктивных функций конфликта можно выделить: устранение противоречия в функционировании коллектива; более глубокое познание участниками конфликта друг друга; ослабление психической напряженности; способствование развитию личности; улучшение качества деятельности; повышение авторитета участника в случае его победы. Негативное воздействие конфликта заключается в том, что он: значительно ухудшает настроение; приводит к насилию и гибели людей; разрушает межличностные отношения, вызывает болезни; может ухудшать качество индивидуальной деятельности; способствует закреплению социальной пассивности личности.**
3. **Положительное влияние конфликта на социальное окружение заключается в том, что он: активизирует социальную жизнь, высвечивает нерешенные проблемы, актуализирует гуманистические ценности, может способствовать сплочению группы перед внешней опасностью и др. Негативное влияние конфликта заключается в нарушении системы отношений, ухудшении социально-психологического климата, качества совместной деятельности, снижении сплоченности группы.**

# Динамика конфликтов

**Как любое социальное явление конфликт может быть рас. смотрен как процесс, протекающий во времени. Конфликт имеет определенные периоды и этапы, в ходе которых он возникает, развивается и завершается. Динамика конфликта пред ставляет собой ход развития, изменения конфликта под воздейст вием его внутренних механизмов и внешних факторов.**

## €^ 19.1. Основные периоды и этапы в развитии конфликта

Прежде чем рассмотреть этапность развития конфликта, необходимо определить его временные границы — начало **и** окончание. Это важно для понимания его отличий **от** «околоконфликтных» явлений и выработки целесообразных стратегий управляющего воздействия на конфликт.

**Начало конфликта** может быть зафиксировано в виде первых актов противодействия сторон. Для признания конфликта начавшимся требуются три совпадающих условия:

- первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику (под действиями понимается как физические движения, так и передача информации);
- второй участник (оппонент) осознает, что указанные **действия** направлены против его интересов;
- в связи с этим оппонент предпринимает ответные действия против первого участника [25].

Если одна из взаимодействующих сторон предпринимает агрессивные действия, а вторая занимает пассивную позицию, то конфликта нет. Конфликт отсутствует также, когда одна из сторон замышляет конфликтное взаимодействие, т. е. совершает мысленные, а не поведенческие действия.

**Окончание конфликта** может иметь различные формы и **исходы**. Однако в любом случае речь идет о прекращении **действий**, направленных друг против друга.

В динамике конфликта можно выделить следующие периоды и этапы (рис. 19.1).

**Латентный период (предконфликт)** включает этапы: возникновение объективной проблемной ситуации; осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.

*Возникновение объективной проблемной ситуации.* Если не считать случаев, когда возникает ложный конфликт, то обычно конфликт порождается объективной проблемной ситуацией [63]. Сущность такой ситуации состоит в возникновении противоречия между субъектами (их целями, мотивами, действиями, стремлениями и т.п.). Так как противоречие еще не осознанно и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Она является результатом действия преимущественно объективных причин. Ежедневно возникая на производстве, в бизнесе, в быту, семье и других сферах жизни, многие проблемные ситуации существуют длительное время, не проявляя себя.

> *Объективные противоречите ситуации, возникающие в деятельности людей, создают потенциальную возлюжность возникновения консрликтов, которая переходит в реальность только в сочетании с субъективными сракторалли* [23]

Одно из условий такого перехода — осознание объективной проблемной ситуации.

*Осознание объективной проблемной ситуации.* Восприятие реальности как проблемной, понимание необходимости предпринять какие-то действия для разрешения противоречия составляют смысл данного этапа. Наличие препятствия для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, с искажениями. Субъективность восприятия порождается не только природой психики, но и социальными различиями участников коммуникации. Сюда относят ценности, социальные установки, идеалы и интересы. Индивидуальность осознания порождается также различиями в знаниях, потребностях, других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

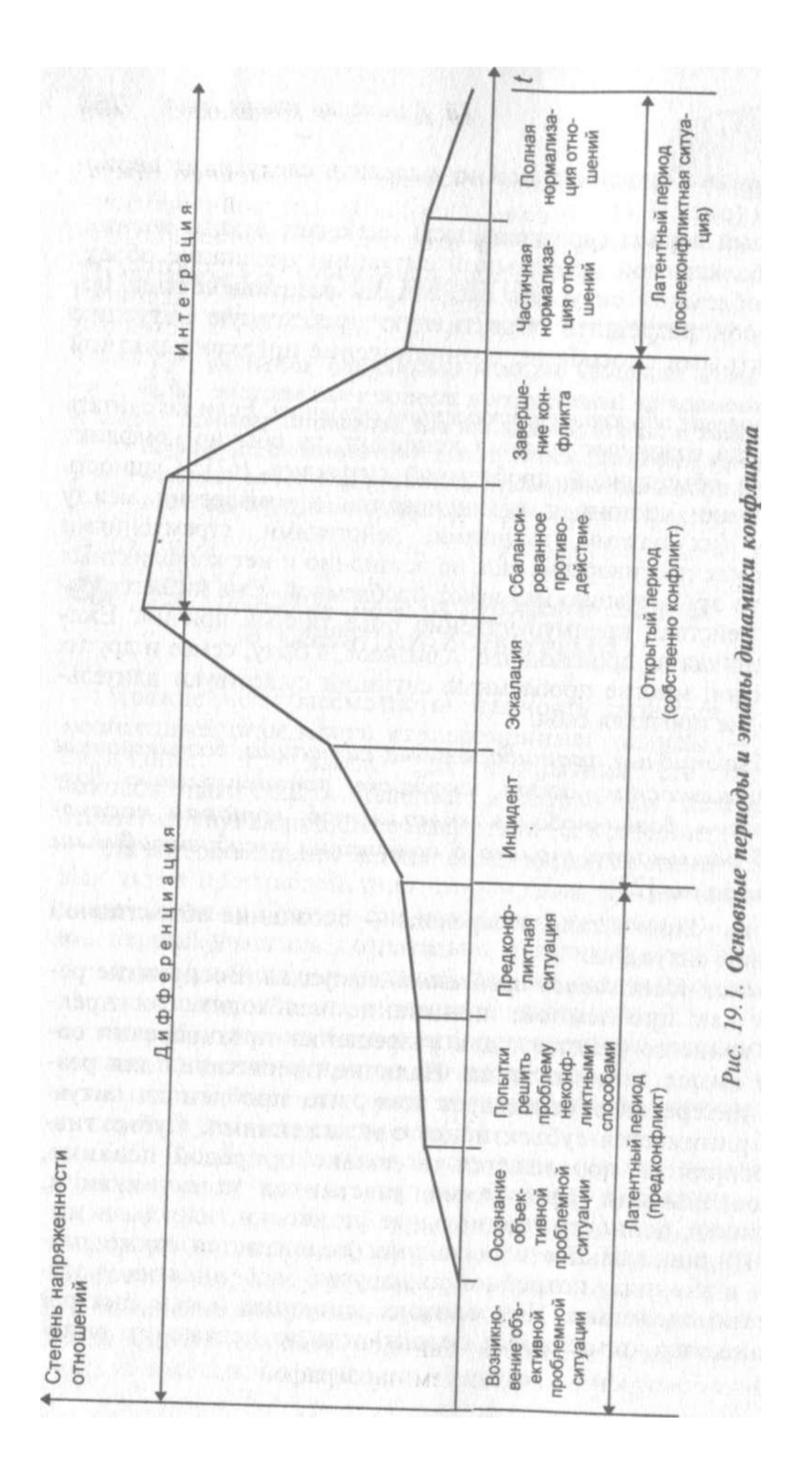


*Рис. 19.1. Основные периоды и этапы динамики конфликта*



*Попытки сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами.* Осознание ситуации противоречивой не всегда автоматически влечет конфликтное противодействие сторон. Часто они, или одна из них, пытаются решить проблему неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны). Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

*Возникновение предконфликтной ситуации.* Конфликтность ситуации воспринимается как наличие угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия. Ситуация может осознаваться как предконфликтная и при восприятии угрозы каким-то общественно важным интересам. Причем действия оппонента рассматриваются не как потенциальная угроза (что происходит в проблемной ситуации), а как непосредственная. Именно *ощущение непосредственной угрозы* способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является «пусковым механизмом» конфликтного поведения.

*Открытый период* часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает: инцидент; эскалацию конфликта; сбалансированное противодействие; завершение конфликта.

*Инцидент* представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Этот процесс можно представить следующим образом: переход от переговоров к борьбе — борьба накаляет эмоции — эмоции увеличивают ошибки восприятия — это ведет к интенсификации борьбы и т. д. Такой процесс получил название «эскалация конфликта».

*Эскалация* заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов. Ввиду важности данного этапа он будет более подробно рассмотрен в следующем параграфе.

*Сбалансированное противодействие.* Стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

*Завершение конфликта* заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений.

*Частичная нормализация отношений* происходит в условиях,, когда не исчезли негативные эмоции, имевшие место в конфликте. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровне^ притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

*Полная нормализация отношений* наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок^ продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Рассмотренные периоды и этапы могут иметь различную длительность: быть спрессованы до нескольких мгновений (например, в конфликте-стычке школьников на перемене) или могут длиться десятилетия (война за независимость испанских колоний в Америке 1810—1826 гг. или вьетнамская война 1959—1973 гг.). Некоторые этапы могут отсутствовать, например, после инцидента одна из сторон уступает и конфликт завершается.

В конфликте можно выделить временной отрезок, который характеризуется *дифференциацией* сторон. Конфликт развивается по восходящей, разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация не теряет смысл. С этого момента начинается процесс *интеграции.* Участники начинают стремится к соглашению, приемлемому для обеих сторон (Р. Валтон).



Разделение конфликта на периоды и этапы позволяет рассматривать его как явление со сложной динамикой. Отдельные стратегии и тактики имеют различный смысл на разных отрезках времени протекания конфликта. Конфликт часто включает моменты «исследования» возможностей оппонента и своих ресурсов, при которых прямая конфронтация отсутствует.

## 19.2. Эскалация конфликта

Под эскалацией конфликта (от лат. scala — лестница) понимается прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие. Эскалация конфликта представляет ту его часть, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.

Эскалация конфликта характеризуется следующими признаками.

- *Сужение когнитивной сферы* в поведении и деятельности. Ниже мы рассмотрим более подробно психологический механизм эскалации. Сейчас отметим, что в ходе эскалации происходит переход к более примитивным формам отражения.
- *Вытеснение адекватного восприятия другого образом врага.* Образ врага как целостное представление об оппоненте, интегрирующее искаженные и иллюзорные черты, начинает формироваться в ходе латентного периода конфликта в результате восприятия, детерминированного *негативными оценками.* Пока нет противодействия, пока угрозы не реализованы, образ врага носит очаговый характер. Его можно сравнить со слабо проявленным фотографическим снимком, где изображение нечеткое и бледное. В ходе эскалации образ врага проявляется все более выразительно и постепенно вытесняет объективный образ. О том, что образ врага становится доминирующим в информационной модели конфликтной ситуации, свидетельствуют:

  недоверие (все, что исходит от врага, — либо плохо, либо, если это разумно, преследует нечестные цели);

  возложение вины на врага (враг ответствен за все возникшие проблемы и виноват во всем);

негативное ожидание (все, что делает враг, он делает с единственной целью — нанести нам вред);
отождествление со злом (враг воплощает противополож.-ное тому, что я есть и к чему стремлюсь, он хочет уничтожить то, чем я дорожу и поэтому должен быть сам уничтожен);
представление «нулевой суммы» (все, что выгодно врагу вредит нам, и наоборот);
деиндивидуализация (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является нашим врагом);
отказ в сочувствии (мы не имеем ничего общего с нашим врагом, никакая информация не сможет побудить нас проявлять к нему гуманные чувства, руководствоваться этическими критериями по отношению к врагу опасно и неблагоразумно).

Закреплению образа врага способствуют: возрастание негативных эмоций; ожидание деструктивных действий другой стороны; негативные стереотипы и установки; значимость объекта конфликта для личности (группы); длительность конфликта.

• *Рост эмоционального напряжения.* Возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба; снижение управляемости противоположной стороной; невозможность реализовать свои интересы в желаемом объеме в короткое время; сопротивление оппонента.

• *Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам.* Когда сталкиваются мнения людей, то они обычно стараются их аргументировать. Окружающие, оценивая позицию человека» косвенным образом оценивают и его способность к аргумента^ции. Человек обычно придает значительную личностную окрЗя ску плодам своего интеллекта. Поэтому критика результатов его, интеллектуальной деятельности может быть воспринята как неа гативная оценка его самого как личности. Критика в этом СПМ› чае воспринимается как угроза самооценке личности, а попытки защитить себя ведут к смещению предмета конфликта в личностный план.

• *Рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация.* Более интенсивное действие затрагивает более важные интересы другой стороны. Поэтому эскалация[1]



конфликта может быть рассмотрена как процесс углубления противоречий, т. е. как процесс роста иерархического ранга нарушаемых интересов. При эскалации интересы оппонентов как бы разводятся на противоположные полюса. Если в предконфликтной ситуации они могли как-то сосуществовать, то при эскалации конфликта существование одних возможно только за счет игнорирования интересов другой стороны.

Ф *Применение насилия.* Отличительный признак эскалации конфликта — введение в «бой» последнего из аргументов — насилия.

По мнению С. Кудрявцева, многие насильственные действия обусловлены местью. Исследования агрессии показывают, что она в значительной мере связана с какой-либо внутренней компенсацией (утраченного престижа, снижения самооценки и т.п.), возмещением ущерба. Действия в конфликте могут вызываться стремлением к возмездию за ущерб, причиненный «Я» [44].

Физическое насилие и агрессия в целом провоцируются не только уже осуществленной угрозой, но и угрозой потенциальной. Поэтому интенсификация физического насилия в конфликте связана с ростом интенсивности взаимных действий, вызванным неадекватным возмездием за деструкцию «Я».

• *Потеря первоначального предмета разногласий* заключается в том, что противоборство, начавшееся из-за спорного объекта, перерастает в более глобальное столкновение, в ходе которого первоначальный предмет конфликта уже не играет основной роли. Конфликт становится независимым от вызвавших его причин и продолжается после того, как они стали незначимыми (М. Дойч).

• *Расширение границ конфликта.* Происходит генерализация конфликта, т. е. переход к более глубоким противоречиям, возникновению множества разных точек столкновения. Конфликт Распространяется на более обширные территории. Происходит Расширение его временных и пространственных границ.

• *Увеличение числа участников.* В ходе эскалации конфликта Может происходить «укрупнение» противоборствующих субъектов путем привлечения все большего количества участников. Преобразование межличностного конфликта в межгрупповой, Численное увеличение и изменение структур соперничающих ^Упп меняет характер конфликта, расширяя набор применяемых в нем средств.

Внешний план эскалации конфликта может быть описан * помощью *теории «симметричного схизмогенеза»* (Г. Бейтсон) Схизмогенез — это изменение индивидуального поведения происходящее в результате накопления опыта взаимодействия между индивидами. Различают два варианта схизмогенеза — д0„ полнительный и симметричный. Дополнительный имеет место в тех случаях, где взаимодействие строится на основе взаимодополняющих действий, например, настойчивости одного субъекта и уступчивости другого. В ходе взаимодействия все большая настойчивость одного субъекта может вести ко все большей уступчивости другого, и наоборот, и так до разрушения взаимоотношений. Симметричный схизмогенез развивается тогда, когда субъекты используют одинаковые поведенческие модели. На поведение субъекта другой отвечает поведением той же направленности, но более интенсивным и т.д. Результатом также будет разрушение отношений.

Хотя Г. Бейтсон прямо не связывает симметричный схизмогенез с развитием конфликта, очевидно, что эскалация борьбы происходит именно по такому принципу. Из признания внешнего сходства сторон и «симметричности» развития взаимодействия не следует, что стороны в процессе борьбы преследуют одинаковые цели [44]. Одна сторона может стремиться к изменению сложившегося соотношения позиций, придерживаться наступательной стратегии; другая — пытаться сохранить статус-кво и придерживаться целиком стратегии оборонительной. Очевидно, что более интенсивные наступательные действия с большей вероятностью будут вызывать интенсивную защиту, и наоборот.

Говоря о внутренних пружинах эскалации конфликта, необходимо обратиться к *особенностям эволюции функционирования психики в условиях опасности и угрозы.* Теория эволюционной эпистемологии (Г. Вольмер, К. Лоренц) утверждает, что человек, не обладающий специальными органами, способствующими выживанию при нападении или защите (клыками, лапами, копытами и т.д.), выжил благодаря способностям мозга, которые позволяют лучше приспосабливаться к условиям окружающей среды. История развития мозга растягивается на сотни миллионов лет. Продольный разрез человеческого мозга по срединной линии показывает наличие очень древни* „- молодых частей, совокупная деятельность которых определяет способ восприятия мира, а также управляет поведением человека. Архаические механизмы агрессивных и защитных действий по отношению к источнику угрозы в виде своеобразных программ заложены в глубинных слоях промежуточного мозга (он сформировался сотни миллионов лет назад). Они были необходимы для обеспечения выживания на первой, биологической фазе эволюции.



С начала культурной эволюции человека в противоположность агрессивным и защитным действиям развился интерес к неизвестному. Оценка неизвестного как угрожающего или интересного является продуктом взаимодействия архаических реакций промежуточного мозга и сравнительно недавно обретенных реакций конечного мозга (формировался в последние 3—4 млн. лет). Если господствуют спонтанные страхи, то сигналы промежуточного мозга подчинят и вытеснят физиологически более слабые процессы конечного мозга. Поэтому сочувствие, терпимость, компромиссное поведение и другие положительные социальные приобретения могут быть не реализованы из-за чувства небезопасности, социального давления, страха и стрессов всех видов, возникающих во время угрозы.

По мере обострения конфликта происходит регрессия сознательной сферы психики [82]. Данный процесс носит лавинообразный характер, основывающийся на бессознательном и подсознательном уровнях психической деятельности. Он развивается не хаотически, а поэтапно, воспроизводя онтогенез психики, но в противоположную сторону (рис. 19.2).

Два первых этапа отражают развитие предконфликтной ситуации. Вырастает значимость собственных желаний и аргументов. Возникает страх, что будет утеряна почва для совместного решения проблемы. Растет психическая напряженность. Меры, принимаемые одной стороной для изменения позиции оппонента, понимаются противоположной **стороной** как сигнал к эскалации.

Третий этап — собственно начало эскалации. Все Надежды сосредоточиваются на действии, заменяющем бесводные дискуссии. Однако ожидания участников парадоксальны: обе стороны надеются путем нажима и твердостью вы-

звать перемену позиции оппонента, тогда как никто не гото» добровольно уступить. Зрелый, сложный взгляд на реальность жертвуется в пользу упрощенного подхода, который легче под. держивать эмоционально. Действительные проблемы конфликта теряют значимость, тогда как личность противника оказыва. ется в центре внимания.

*Рис. 19.2.* ***Соответствие этапов эскалации конфликта уровням функционирования психики человека***

На четвертом этапе функционирование психики регрессирует приблизительно до уровня, соответствующего возрасту 6-8 лет. У человека еще присутствует образ «другого», но он больше не готов считаться с мыслями, чувствами и положением этого «другого». В эмоциональной сфере начинает доминировать черно-белый подход, т. е. все, что «не я» или «не мы», является плохим, и поэтому отвергается.

На пятом этапе эскалации явные признаки поступательной регрессии проявляются в форме абсолютизации негативной оценки оппонента и позитивной — себя. На карту ставятся «священные ценности», убеждения и высшие моральные обязательства. Сила и насилие принимают обезличенные формы, восприятие противоположной стороны застывает в жестком образе врага. Враг обесценивается до состояния «веши*



и лишается человеческих черт. Однако те же люди способны нормально функционировать внутри своей группы. Из-за этого неопытному наблюдателю трудно принимать во внимание их глубоко регрессировавшее восприятие других, принимая меры по урегулированию конфликта.

Описанная выше регрессия не является неизбежной для любого человека в любой трудной ситуации социального взаимодействия. Очень многое зависит от воспитания, от усвоения моральных норм и всего того, что называют социальным опытом конструктивного взаимодействия.

## шР 19.3. Динамика различных видов конфликтов

Периоды и этапы динамики конфликта могут иметь различные продолжительность, значимость и интенсивность. Исследования, проведенные в социологии и психологии, показывают, что существуют *различия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют.* Выявлено, что большинство конфликтов по вертикали (более 78%) длится не более трех месяцев, причем половина из них (55,8%) имеет продолжительность до одного месяца. Конфликты между руководителями первичного и среднего звена более длительны: в течение трех месяцев завершается 71% всех конфликтов, а продолжительностью до одного месяца — 49%. В то же время только 65% конфликтов между государственными служащими разрешаются в течение полугода.

Существуют различия в динамике конфликтов в условиях Повседневной жизнедеятельности и в экстремальных условиях. В *экстремальных условиях конфликты развиваются в «Ускоренном» темпе,* более скоротечны (рис. 19.3).

В течение одной недели завершаются около 70% конфликтов, происходящих в экстремальных условиях. Более 55% таких Конфликтов разрешаются в течение первых трех дней. Экстремальные условия выступают мощным катализатором процессов Конфликтного взаимодействия.

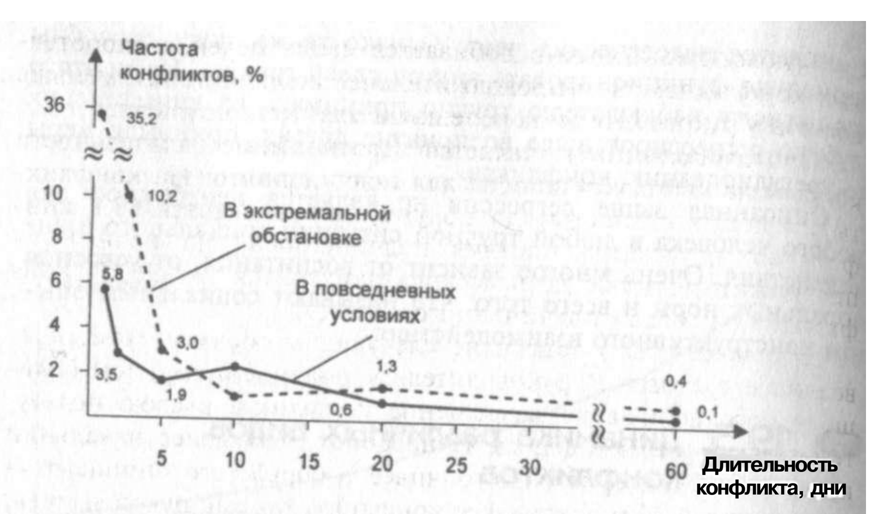



Рис. 19.3. **Динамика частоты конфликтов в зависимости от их** длительности [4]

**Существует** *зависимость длительности конфликтов и их итогов,* **в частности, от того, кто одержал победу в конфликте «по вертикали» (рис. 19.4).**

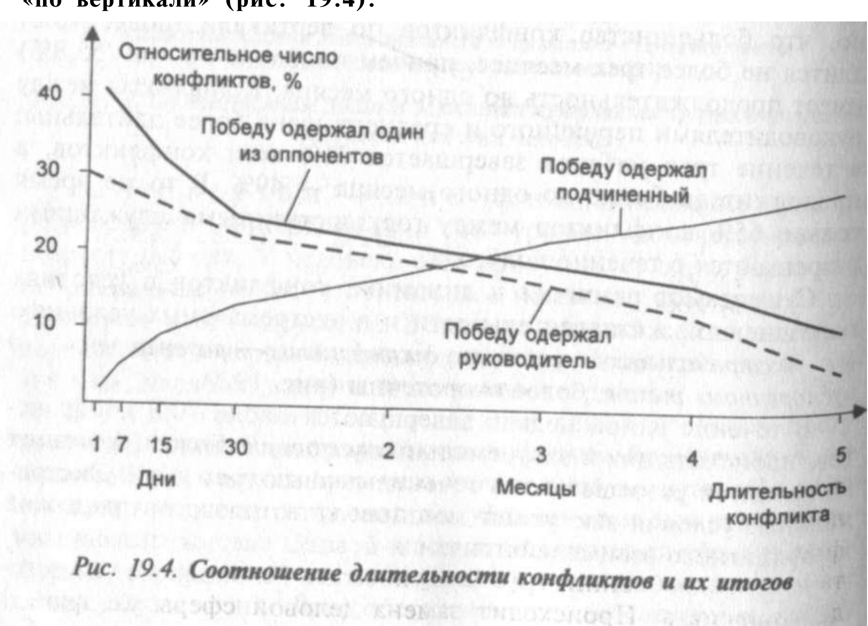



***Рис. 19.4. Соотношение длительности конфликтов и их итогов***



Руководитель обычно добивается своих целей в скоротечных конфликтах. Чем продолжительнее конфликт, тем меньше шансов у руководителя на успешный для него результат.

Противоположным является соотношение длительности конфликта и его успешности для подчиненного. На конфликты1 продолжительностью до полумесяца приходится 13% конфликтов, в которых победил подчиненный. На конфликты продолжительностью до 6 месяцев приходится уже 26,6% конфликтов с победой подчиненного.

Это может быть объяснено следующим образом. Чем справедливее требования руководителя к подчиненному, тем больше у него шансов на разрешение конфликта в свою пользу, тем скоротечнее конфликт. И наоборот, чем менее начальник прав в конфликте, тем настойчивее в борьбе его оппонент — подчиненный, тем длительнее конфликт, так как руководитель, даже если он не прав, не настроен на уступку.

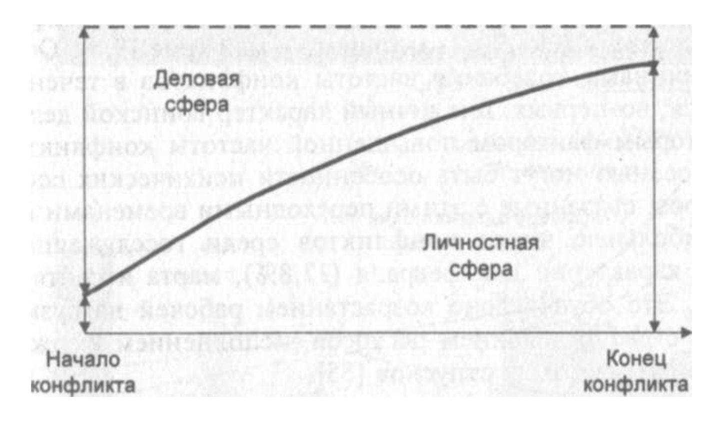



Рис. 19.5. **Соотношение деловой и личностной сфер в длительном конфликте**

В *длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивающаяся эмоционально-личностная основа конфликта.* При длительном противоборстве объект, по поводу которого начался конфликт, отходит на второй план и борьба идет по поводу претензий, оскорблений, грубости, которые были допущены в ходе конфликта. Происходит замена деловой сферы конфликта

личностной (рис. 19.5). В таких конфликтах сложно выявить правую и неправую стороны, так как оба оппонента в длительном противоборстве обычно допускают действия, не дающие возможности считать их позицию конструктивной. Данная тенденция подтверждается в межэтнических и политических конфликтах, которые носят затяжной характер.

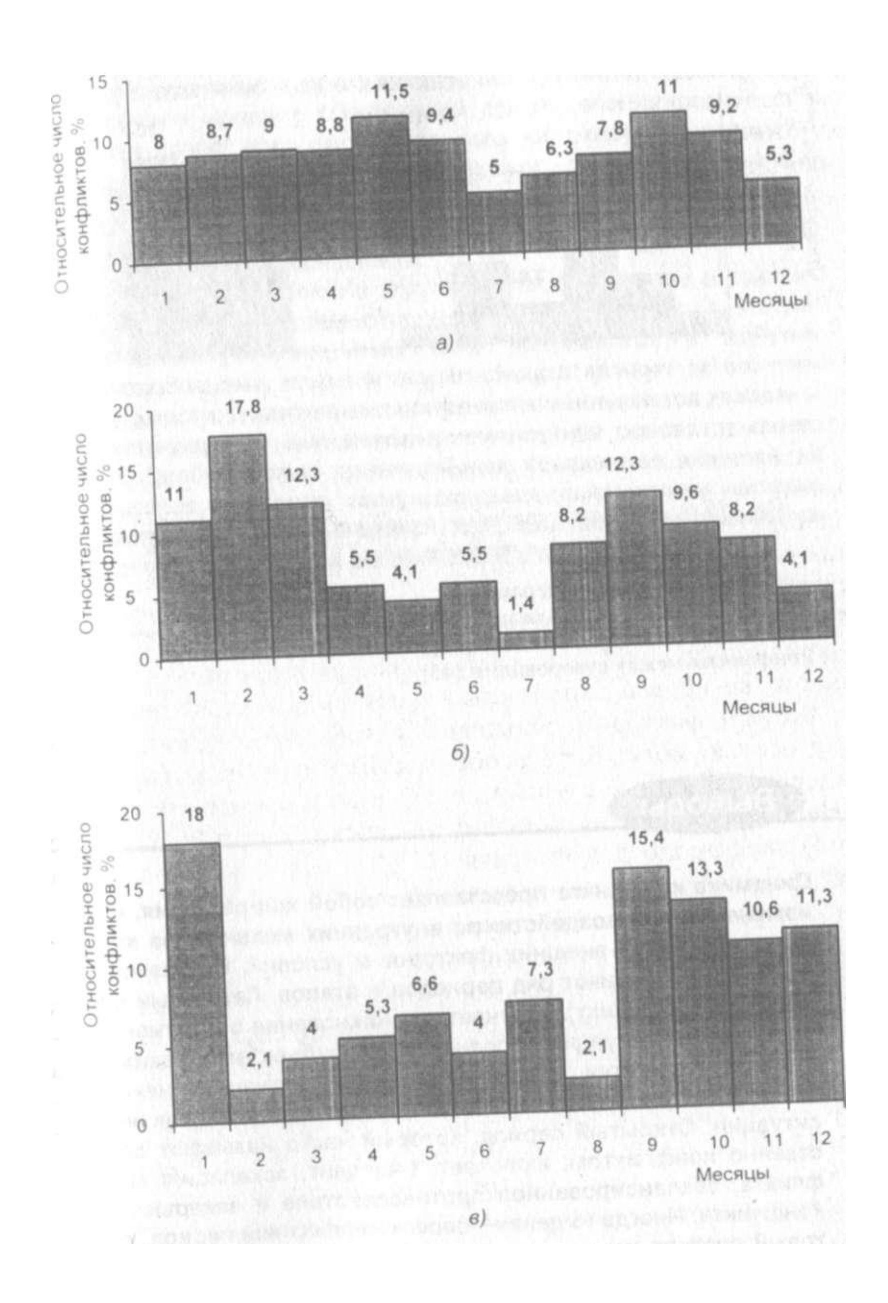
*Важной особенностью динамики криминальных конфликтов является быстрая эскалация конфликтного взаимодействия, завершающаяся применением насилия.* В криминальных конфликтах количество циклов взаимодействия, состоящих из одноразового «обмена» реакциями, ограничено, и чем с более высокого «стартового уровня» конфликт начинается, тем меньше подобных циклов предшествует применению насилия [103].

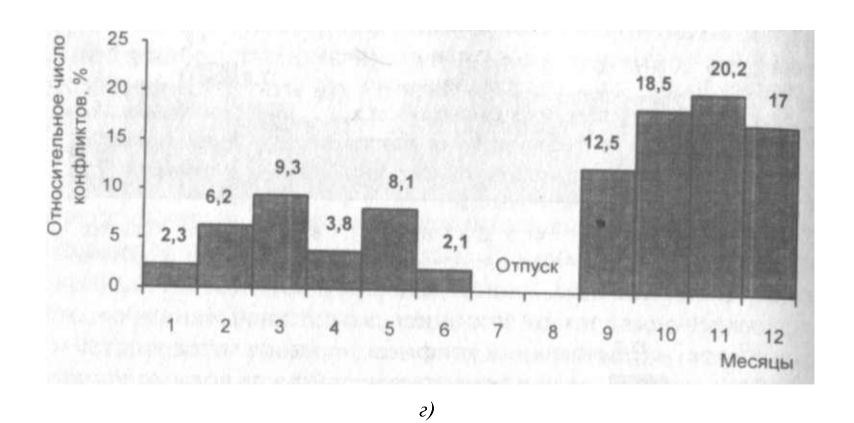
*Динамика частоты конфликтов зависит от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года.* Существуют колебания в частоте конфликтов в зависимости от организации совместной деятельности в течение года. Наиболее «конфликтным» временем года, например для офицеров, является весна (29,7%), а месяцем — май (рис. 19.6). Основными причинами колебания частоты конфликтов в течение года является, во-первых, цикличный характер воинской деятельности. Вторым фактором повышенной частоты конфликтов весной и осенью могут быть особенности психических состояний офицеров, связанные с этими переходными временами года.

Наибольшее число конфликтов среди госслужащих (рис. 19.6 б) характерно для февраля (17,8%), марта и сентября (по 12,3%). Это обусловлено возрастанием рабочей нагрузки, связанной с распределением ресурсов, исполнением бюджета, завершением массовых отпусков [55].

Анализ межличностных конфликтов учащихся закрытых учебных заведений (рис. 19.6в и 19.6г) показывает, что основные тенденции распределения конфликтов в течение года могут быть объяснены спецификой основного вида деятельности — учебы. Наиболее конфликтным является первый семестр учебного года и особенно период сдачи зачетной и экзаменационной сессий. Частота конфликтов в этот период возрастает примерно в 1,5 раза по сравнению со среднемесячным уровнем [77].








г)

*Рис. 19.6. Динамика среднемесячной частоты конфликтов в течение года:*

а) конфликты между офицерами [4];
б) конфликты между госслужащими [55];
в) конфликты между курсантами [77];
г) конфликты между суворовцами [45]

1. Динамика конфликта представляет собой ход развития, его изменение под воздействием внутренних механизмов конфликта, а также внешних факторов и условий. В динамике конфликта выделяют ряд периодов и этапов. Латентный период (предконфликт) включает: возникновение объективной проблемной ситуации, осознание ее субъектами взаимодействия, попытки сторон разрешить ситуацию неконфликтными способами и возникновение предконфликтной ситуации. Открытый период, который часто называют собственно конфликтом, включает: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие и завершение конфликта. Иногда выделяют послеконфликтный период, который состоит из двух этапов: частичной и полной нормализации отношений.



2. Часто в конфликте происходит быстрое обострение борьбы, что свидетельствует об эскалации конфликта. Признаки эскалации: сужение когнитивной сферы, возникновение образа врага, рост эмоционального напряжения, переход к личным выпадам, рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация, применение насилия, потеря первоначального объекта разногласия, расширение границ конфликта.
3. Существуют отличия в длительности конфликтов в зависимости от того, какие стороны в нем участвуют. В экстремальных условиях конфликты развиваются в заметно «ускоренном» темпе. Итоги конфликта зависят от его длительности. В длительных конфликтах уменьшается деловая и увеличивается эмоционально-личностная основа конфликта. Особенностью криминальных конфликтов является их быстрая эскалация, завершающаяся применением насилия. Частота конфликтов зависит от циклических изменений характера совместной деятельности в течение года.

# Информационный подход к изучению и регулированию конфликтов

**Информация играет важную роль во взаимодействии сложных систем. В конфликтах она определяет возникновение, развитие и завершение ситуации противодействия оппонентов. Воздействия третьей стороны с целью урегулирования конфликта также носят в основном информационный характер. Информация оказывает решающее влияние на саморазвитие конфликтологии как науки. Поэтому разработка информационного подхода составляет перспективную задачу конфликтологии.**

## 20.1. Проблема системно-информационного исследования конфликтов

Информация — одно из основных понятий кибернетики. Последние десятилетия эту.-категорию все шире используют другие науки в силу ее общенаучного значения. Мощный объяснительный потенциал, которым обладает категория «информация», важно ист пользовать в интересах конфликтологии. Все типы конфликтов относятся как раз к тому классу явлений, в саморазвитии и исследоч вании которых информация играет ключевую роль.

Информация первоначально понималась как сведения, передаваемые людьми устным, письменным или другим способоМ{ Причем информацией считались главным образом не качество сведений, их содержание, а количественные характеристики: объем, способ организации и др. В середине нынешнего столетия круг явлений, описываемых понятием «информация», существенно расширился. Под информацией стали понимать сведения, которыми обмениваются люди; люди и технические **уст-**



ройства; технические устройства; обмен сигналами в животном растительном мире; передачу признаков от клетки к клетке, от организма к организму (БСЭС, с.499). Информация тесно связана с отражением. Если в объекте происходят изменения, отражающие воздействие другого объекта, то можно сказать, что первый объект является носителем информации о втором объекте. Все те сведения, которые в принципе содержат источник информации, называются потенциальной информацией. Те сведения, которые любым образом фиксируются приемником информации, составляют актуальную информацию.

В конфликтологии информационный подход пока не обоснован, необходимость и значение его не осознаны, что естественно. Информационные аспекты в объекте исследований начинают интересовать ученых после того, как наука пройдет достаточно длительный путь в своем развитии. Прежде чем оценить роль информации, нужно раскрыть суть изучаемых явлений, разработать их типологию, установить структуру, функции, генезис.

В конфликтологии важно с самого начала становления науки определить области, в которых использование информационного подхода может дать хорошие результаты. Желательно также сформулировать исходные требования, обеспечивающие системность информационного анализа конфликтов. В проблеме изучения и регулирования конфликтов существует четыре основные сферы. В каждой из них применение информационного подхода имеет особенности.

• Сфера реальных конфликтов, каждый из которых можно подвергнуть системно-информационному анализу. Центральным Регулятивным звеном возникновения, развития и завершения конфликта являются психические модели ситуации, имеющиеся в психике участников конфликтного взаимодействия. Ядро конфликта составляет его объект. Он имеет какое-то множество характеристик. У каждого участника конфликта формируется свое собственное субъективное представление об объекте конфликта, его модель. Единственным источником формирования моделей объекта конфликта является информация. Участники конфликта строят свое поведение не исходя из реального объекта конфликта, а опираясь на его информационные модели. Закономерности формирования моделей объекта конфликта у оппонен-

тов чрезвычайно важны для понимания причин борьбы между людьми. Эти закономерности носят информационный характер Важно знать, какая информация, как и почему влияет на ф0р^ мирование модели объекта конфликта. Часть имеющейся и су, щественной информации об объекте конфликта оппонентами не учитывается. Какая это информация, почему она не влияет щ модель объекта конфликта? Ответ на все эти важные вопросы может дать системно-информационный анализ конфликта.

У участников конфликта формируются информационные модели конфликтной ситуации в целом; мотивов и возможных действий противоположной стороны в конфликте; своих мотивов и возможностей в конфликте; представлений окружающих о конфликте; целей всех сторон, участвующих в конфликте, и др.

Сам процесс конфликтного взаимодействия представляет собой не что иное, как обмен информацией между всеми основными и второстепенными участниками конфликтной ситуации. Информационное воздействие участников конфликта друг на друга производится с целью коррекции поведения сторон в нужном направлении. Ключ к пониманию конфликтов лежит в исследовании информационной среды, в условиях и под воздействием которой они возникают, развиваются и завершаются.

• Стереотипы поведения людей в конфликтах являются результатом информационного воздействия опыта предшествую^щей жизнедеятельности человека. Сформировавшиеся в процессе жизни стереотипы часто играют решающую роль в выборе способа поведения в конкретной ситуации. Какая информация и каким образом влияет на закрепление определенных стереотипов социального поведения? Какую роль играет личный жизненный опыт человека? Какое влияние оказывает наблюдаемый человеком опыт других людей? Какова информационная pflljfr культуры, искусства, религии в конфликтном поведении людей?

Многие специалисты (Г. Ефремова, В. Мельников и Др) справедливо говорят о том, что средства массовой информации оказывают заметное влияние на тревожность населения, формируют установку на допустимость насилия или его осуждение 112]: Поток информации с демонстрацией убийств, крови, насилия на экранах российских телевизоров превысил сегодня все мыслимые границы. Как это сказывается на конфликтности об-



щества? Можно ли с помощью информации спровоцировать или, наоборот, предупредить конфликты? Когда и как это делается? Как воздействовать на средства массовой информации с целью минимизации их деструктивного влияния на конфликтность отдельных людей, социальных групп, общества в целом? Ответы на эти вопросы может дать системно-информационный анализ внешней по отношению к конфликтам среды, объективных и организационно-управленческих причин возникновения конфликтных ситуаций.

Ф Воздействие третьей стороны на конфликт с целью его конструктивного разрешения носит информационный характер. Вся деятельность руководителей, конфликтологов, других посредников по предупреждению и завершению конфликтов представляет собой информационное воздействие на их участников. Эффективность управления конфликтами повысится, если знать, какую информацию, когда, в какой форме, какому участнику конфликта сообщать с целью необходимой коррекции его поведения. Конфликтолог должен также знать, какую информацию необходимо собрать для того, чтобы его вмешательство в развитие событий не принесло вреда, было обоснованным. Качественное информационное обеспечение управления конфликтом — важное условие успешной работы конфликтолога.

• Сама конфликтология представляет собой научные знания о конфликтах, развитие которых подчинено законам получения, передачи и хранения информации. Системной работы с научной информацией в конфликтологии пока не ведется. В конфликтологических исследованиях не используется ценная информация, накопленная в социологии по проблеме методологии научного исследования, его этапам и программе.

## 20.2. Потери и искажение информации при общении оппонентов

Значительные потери и искажения информации, всегда существующие в процессе взаимодействия людей, — одна из типичных причин конфликтов между ними. Эта причина редко выступает источником острых конфликтов. Однако в отличие от

других причин она действует постоянно в любом конфликте Это, как правило, способствует его усложнению и возникновению затруднений в урегулировании. Важность рассмотрения искажения информации вызвана тем, что эта причина более легко устранима по сравнению с другими факторами, вызвавшими конфликт.

Потенциальной причиной конфликтов выступают потери и искажения информации не только при общении оппонентов, но и в самом восприятии людьми окружающего мира. Человек достаточно избирательно воспринимает бесконечно многообразную информацию об окружающем. Роль мощного «фильтра», отсеивающего незначимую информацию и детализирующего субъективно важные сведения, играют ценности, мотивы, цели. Они в свою очередь зависят от мировоззрения человека, его образованности, профессионализма, нравственности, культуры, жизненного опыта.

Человек часто видит мир сквозь призму своих личных интересов, что во многом естественно. Психика обрабатывает поступающую в нее информацию на основе принципа эгоцентризма уже сотни миллионов лет. Такой способ обработки информации об окружающем в целом способствует выживанию индивида. Однако эгоцентризм приводит к непониманию того, что у других людей, естественно, могут существовать иные точки зрения? даже противоположные нашей. Исследование информационных причин и последствий эгоцентризма важно для коррекции поведения человека в конфликтных ситуациях.

Из сказанного выше следует, что у двух человек представления об одной и той же ситуации изначально всегда отличаются и даже могут быть противоположными. Причем каждый их этих людей может достаточно аргументированно обосновать свою точку зрения. Проблема взаимопонимания людьми друг друг* усложняется тем, что информация продолжает теряться и искажаться в процессе межличностной коммуникации. Рассмотрим; основные причины этого на примере.

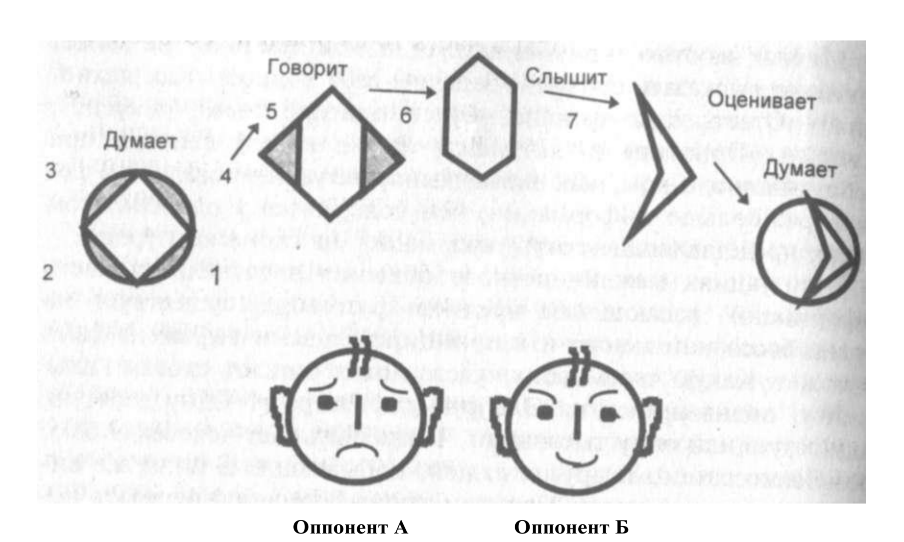
Предположим, что сотрудник А объясняет свое понимание какой-либо проблемы сотруднику Б. Информация, связанная 4 проблемой «X», которая имеется в психике А, всегда отличается от информации, которую он высказывает, причем эти отличия могут быть существенными. Каковы же причины этого?



Многое из того, что А чувствует и понимает, он не может адекватно высказать словами. Зададим себе вопрос: «Как пахнет [ня?» Ответ, как правило, будет односложным: «Вкусно», «Дыней», «Приятно» и т.п. Между тем в нашей психике при воспоминании о том, как пахла дыня, актуализировалось в десятки раз больше информации, чем содержится в односложном ответе, представляющем эту информацию на словесном уровне.

В ситуациях межличностного общения значительная часть информации, касающейся предмета разговора, существует на уровне бессознательного и в принципе словами выражена быть не может. Какую часть своих чувств может описать словами альпинист, поднявшийся на Эльбрус или Эверест? Одну десятую, одну сотую или одну тысячную? Что испытывает человек в бою, кроме него самого и других людей, побывавших в таких же ситуациях, никто не знает. Словами эту информацию передать невозможно. Поэтому «афганцы» и организуются в сплоченные сообщества. Общаясь с себе подобными, они получают шанс понять и быть понятыми без слов. На уровне бессознательного и подсознания в психике человека содержится значительное количество существенной информации. Часть этой информации может восприниматься собеседником за счет невербальных средств коммуникации: мимики, жестов, поз и т.д. (рис. 20.1).

• Часть информации, которая в принципе может быть выражена словами, не высказывается человеком из-за ограниченности его словарного запаса. В «Толковом словаре живого великорусского языка» В.И. Даля насчитывается более 200 000 слов. Система этих слов составляет словарную картину мира носителей русского языка. Полная словарная картина мира все же в тысячи раз беднее информационной модели окружающей действительности, которая имеется у общества. Конкретный человек, общаясь с окружающими, использует не все слова русского языка, а только незначительную часть, определяемую словарным запасом этого человека. Установлено, что словарный запас А.С. Пушкина, отраженный в его произведениях, составил 21000 слов. Словарный запас современного средней образованности человека насчитывает около 4000 слов. Эллочка — персонаж известного романа Ильфа и Петрова, достаточно уверенно Чувствовала себя, используя всего 33 слова.




Оппонент А Оппонент Б

*Рис. 20.1* ***Потери и искажения информации в процессе общения как причина межличностных конфликтов:***

**I — потери из-за недостатка словарного запаса для вербализации своих мыслей и чувств; 2 — потери из-за недостатка времени для высказывания всего того, что думает; 3 — потери из-за того, что оппонент А не вес из того, что думает, считает возможным и нужным говорить; 4 — потери из-ja того, что много информации содержится в психике на уровне бессознательного; 5 — потери из-за того, что часть словесной информации оппонент Б прост» не слушает; 6 — искажения из-за полного или частичного непонимания поп лученной информации^ — искажения из-за разного отношения к проблеме, и оппоненту.**

Чем беднее словарный запас у человека, тем сложнее ему выразить мысль, передать ее нюансы. В силу этого окружающие чаще будут не понимать его или понимать неправильно. Эт<? создает основу для возможных конфликтов. Обогащение словарного запаса человека способствует предупреждению конфликтов, вызванных трудностями в понимании людьми друг друга.

• Многое из того, что А знает, чувствует и может выразить словами, он не высказывает, так как в процессе общения не хватает времени на то, чтобы высказать все, что думалось. Если сотрудник А, являясь руководителем отдела, выступает на совещании по какой-то проблеме, то, как правило, он успевает в отведенное время высказать только часть информации, которой обладает. Иногда эта часть незначительна.



По причине недостатка времени в процессе общения теряется существенное количество информации. Чем насыщеннее жизнь человека, тем больше времени у него уходит на деятельность, тем меньше времени он может посвятить разговору. Это утрудняет понимание людьми друг друга. Если мы хотим действительно всесторонне разъяснить свою позицию, не стоит рассчитывать на то, что это можно сделать в двух словах. Обсуждение серьезных и сложных проблем требует выделения на это значительного времени.

ф Многое из того, что сотрудник А может выразить словами, он не считает нужным говорить. Причиной может быть то, что часть того, что он думает, вслух высказывать не принято, часть информации он не высказывает потому, что она характеризует его самого с негативной стороны, а часть информации он считает для данного разговора незначимой. Но это не означает, что она на самом деле незначима для собеседника.

Таким образом, то, что сотрудник А говорит, всегда гораздо беднее по содержанию по сравнению с тем, что он чувствует и думает. Нередко в том, что мы говорим, упускается или искажается даже главное из того, что мы думаем. Все ли из того, что сотрудник А говорит, сотрудник Б слышит и понимает? Не все слышит и не все понимает.

• Часть словесной информации слушающий не усваивает потому, что просто ее не слышит, так как отвлекается, думает о своих проблемах и т.п. Много информации теряется таким образом на совещаниях, конференциях, занятиях. Опрос студентов вУзов показал, что они могут «пропустить» до 60—70% информации на занятиях, которые им не интересны.

• Часть информации, высказанной сотрудником А, не усваивается сотрудником Б, так как он ее не понимает. Не все, что говорит один, бывает сразу понятно другому. Вспомним задачу на встречное Движение, которую решали в школе. Из пункта 1 в пункт 2 по течению реки выплывает лодка. Из пункта 2 в пункт 1 через 30 минут Вь'Плывает катер. Когда встретятся катер и лодка, если известны их скорости, скорость течения реки и расстояние между пунктами. "тобы понять, как решить эту вообщем-то простую задачу, ее условие нужно прочитать 2—3 раза.

Получение информации из написанного текста в принцип* отличается от информационного взаимодействия в процессе общения. Написанный текст, если что-то непонятно, можно пр0! честь несколько раз. Если же в разговоре постоянно переспра] шивать все, что не совсем понятно, можно быстро создать себе репутацию бестолкового работника. При общении часть инф0р. мации теряется из-за того, что собеседник просто не успевает сразу понять все то, о чем идет речь. В процессе общения собеседником усваивается та информация, которая понимается им мгновенно. Вот почему устная речь должна быть более простой и понятной по сравнению с речью письменной.

• Услышав одну и ту же информацию, разные сотрудники могут сделать не только разные, но и противоположные выводы о позиции говорящего. Например, выступление директора завода на совещании часть руководителей может оценить как удачное. Другая часть руководителей это же выступление может посчитать неудачным. Причем каждая из этих групп работников может аргументировать свою оценку. Происходит это, во-первых, в силу разного жизненного опыта слушающих, во-вторых, в силу разного знания ими проблемы, о которой идет речь, в-третьих, в силу их разного отношения к говорящему, в-четвертых, из-за того, что обсуждаемая проблема по-разному затрагивает их собственные интересы. Поэтому сотрудник Б слышит одно, но оценивает позицию сотрудника А по-другому, с учетом своего жизненного опыта и т.д.

Охарактеризованные выше потери и искажения информации могут приводить^к тому, что представление сотрудника Б о позиции А в связи с обсуждаемой проблемой «X» может весьма заметно отличаться от истинной позиции сотрудника А (см. рис. 20.1). Сотрудники А и Б могут начать спорить из-за мнимого расхождения в позициях. Этот спор может перерасти 8 конфликт, причины которого будут иметь информационный характер. В реальных конфликтах между людьми элемент непонимания ими друг друга всегда присутствует и либо усугубляет конфликтное взаимодействие, либо вообще определяет его.



**1. Использование в конфликтологии информационного подхода обладает мощными объяснительными возможностями. Однако его необходимость и значение конфликтологами пока не осознаны.**

**2. Информацией называются те сведения, которые передаются от источника информации к приемнику и каким-либо образом фиксируются им. В интересах конфликтологии системно-информационному анализу могут быть подвергнуты четыре основные сферы: информационные процессы «внутри» конфликтной ситуации, заключающиеся в обмене информацией между всеми участниками конфликта, между другими его подструктурами; внешняя информационная среда, в условиях и под воздействием которой возникают, развиваются и завершаются конфликты; управление реальными конфликтами осуществляется на основе их информационных моделей, в основном путем информационного воздействия на участников. Качественное информационное обеспечение управления конфликтом является важнейшим условием результативной работы конфликтолога; само развитие конфликтологии как науки подчинено законам получения, обработки, передачи, использования и хранения информации. Системной работы с научной информацией в конфликтологии пока не ведется.**

**3. У каждого из участников конфликта формируется своя информационная модель конфликтной ситуации. Особенности этих моделей определяются спецификой ценностей, мотивов и целей людей. В процессе общения в проблемных ситуациях информация, передаваемая людьми друг другу, может существенно искажаться и теряться. Информационный анализ общения позволил установить семь основных причин потерь и искажения информации при общении.**

## Вопросы и задания к разделу IV

**Ответьте на вопросы**

1. В силу наличия каких признаков конфликт можно отнести к трудным ситуациям жизнедеятельности человека?
2. В чем заключается конфликтоустойчивость человека?
3. Какие основные виды конфликтов вы знаете?
4. Перечислите основные объективные факторы возникновения конфликта.
5. Какие причины возникновения конфликтов можно отнести к личностным?
6. Укажите, из каких основных компонентов состоит структура конфликта.
7. Раскройте сущность двойственного характера функций конфликта.
8. В чем состоит специфика восприятия конфликтной ситуации?
9. Почему конфликт часто перерастает в фазу эскалации?
10. Каким образом происходят потеря и искажение информации при общении оппонентов?

**Выполните задания**

1. Вспомните одну из трудных ситуаций, в которых вы оказывались ранее. Охарактеризуйте свое поведение в ней.
2. Дайте характеристику основных причин конфликта между правительством и шахтерами, который произошел в 1998 г.
3. Проанализируйте конструктивную и деструктивную функции одного из производственных (служебных) конфликтов, свидетелем которых вы являлись.

Раздел

# Внутриличностные конфликты

Если сомневаешься и не знаешь, как поступить, представь себе, что ты умрешь к вечеру, и сомнение тотчас же разрешается: тотчас же ясно, что — депо долга и что — личные желания.

*Л.Н. Толстой*

# Общая характеристика внутриличностного конфликта

**Научное изучение внутриличностных конфликтов началось в конце XIX в. Считается, что философы-этики в этом плане опередили психологов, поскольку категория морального внутриличностного конфликта получила уже достаточно солидное отражение в философской литературе. Проблемы патологических изменений в психике и организме человека в результате переживания критических ситуаций давно разрабатываются психиатрией и биологией [28]. В психологии в течение XX в. накоплен значительный теоретический и эмпирический материал по проблеме внутриличностных конфликтов.**

## *49)* 21.1. Подходы к пониманию внутриличностного конфликта

Проблема внутриличностного конфликта активно разрабатывается в зарубежной психологии. Особенность зарубежных исследований состоит в том, что внутриличностный конфликт рассматривается исходя из понимания личности, которое сложилось в рамках определенной психологической школы.

В концепции внутриличностного конфликта в рамках *психоаналитического направления* акцент делается на его биопсихологической трактовке. У человека в состоянии внутриличностного конфликта происходит столкновение желаний, часть личности отстаивает определенные желания, другая отклоняет их (3. Фрейд). В теории К. Юнга внутриличностный конфликт — это регресс на более низкий уровень психики, т. е. он происходит в сфере бессознательного. У К. Хорни внутриличностный конфликт анализируется с двух позиций: как столкновение стремлений к удовлетворению желаний и **к** безопасности и как противоречие «невротических потребностей», удовлетворение которых влечет за собой фрустрацию других.



В рамках *гуманистической психологии* предлагается другая теория внутриличностного конфликта. В основе конфликта, по К Роджерсу, лежит противоречие, возникающее у личности ме•кду осознанными, но ложными самооценками, которые человек приобретает в течение жизни, и самооценкой на неосознаваемом уровне. Другой представитель данного направления — д. Маслоу сущность внутриличностного конфликта рассматривает как нереализованную потребность человека в самоактуализации.

По К. Левину внутриличностный конфликт — это ситуация, в которой на субъекта одновременно действуют противоположно направленные силы примерно одинаковой величины, и субъект вынужден делать выбор: между положительной и отрицательной тенденциями; между положительной и положительной тенденциями; между отрицательной и отрицательной тенденциями.

Сущностью внутриличностного конфликта, по мнению основателя *логотерапии* В. Франкла, является потеря смысла жизни.

*Когнитивная психология* рассматривает внутриличностный конфликт через когнитивный диссонанс (Л. Фестингер). Диссонанс представляет собой негативное состояние, возникающее в ситуации несоответствия знания и поведения или несовпадения двух знаний. Субъективно когнитивный диссонанс переживается как дискомфорт. Поэтому личность стремится устранить его.

В рамках *бихевиоризма* внутриличностный конфликт трактуется как плохая привычка, результат ошибочного воспитания (Д. Скинер). В работах необихевиористов (Н. Миллер, Дж. Доллард) конфликт определяется как фрустрация, т. е. реакция на препятствие.

*Интеракционизм* при анализе внутриличностного конфликта исходит из понимания его как конфликта ролей (А. Голднер).

Основатель концепции *психосинтеза* Р. Ассаджоли видит сущность внутриличностного конфликта в наличии острых противоречий внутри личности, снижающих цельность «Я».

В большинстве зарубежных теорий внутриличностного конфликта, разработанных зарубежными психологами, основу составляет категория противоречия, внутренней борьбы и понятие Психологической защиты (преодоление конфликта). Протекание внутриличностного конфликта связывается с негативными переживаниями.

Среди отечественных психологов одним из первых внутрец. ние конфликты исследовал А. Лурия. Под внутриличностные конфликтом он понимал ситуацию, когда в поведении индивида сталкиваются две сильные, но противоположно направленные тенденции.

Значительный вклад в развитие теории внутриличностного конфликта внесли психологи В. Мерлин, В. Мясищев, Н. Левитов Л. Славина. В. Мерлин рассматривал внутриличностный конфликт как «результат острого неудовлетворения глубоких и актуальных мотивов и отношений личности». Если в процессе деятельности возникает состояние длительной дезинтеграции личности, выражающееся в обострении противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности, то такое психическое состояние является внутриличностным конфликтом [54].

> *"Рлительность и интенсивность консрликта зависят от того, какое место занимают нарушенные антагонистические отношения во всей системе отношений человека. Jlpu. столкновении центральных отношений консрликт принимает глобальные размеры, захватывает всю личность. Она как бы внутренне расщепляется, и этот внутренний конфликт может перерасти в невроз* [57]

По Н. Левитову внутренний конфликт представляет борьбу мотивов, которая осознается как переживание душевного разлада.

В последние годы внутриличностный конфликт активно изучается Ф. Василюком [17], Т. Титаренко [28], Ю. Юрловым [104]. Ф. Василюк рассматривает внутренний конфликт как один из видов критических жизненных ситуаций (наряду со стрессом, фрустрацией и кризисом). Конфликт возникает в результате столкновения двух внутренних побуждений, отраженных в сознании в виде самостоятельных ценностей. Внутренний конфликт протекает в форме особого «ценностного переживания»- Показателем внутриличностного конфликта является сомнение в истинной ценности мотивов и принципов, которыми руководствовался в жизни субъект.

Таким образом, ***внутриличностный конфликт*** можно определять как *острое негативное переживание, вызванное затянувшейся* ***борьбо***[a] *структур внутреннего мира личности, отражающее противоречив^ связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.*



В психологии выделяют показатели внутриличностного конфликта.

*Когнитивная сфера:* противоречивость «образа Я»; снижение самооценки; осознание своего состояния как психологического тупика, задержка принятия решения; субъективное признание наличия проблемы ценностного выбора, сомнение в истинности мотивов и принципов, которыми субъект ранее руководствовался.

*Эмоциональная сфера:* психоэмоциональное напряжение; значительные отрицательные переживания.

*Поведенческая сфера:* снижение качества и интенсивности деятельности; снижение удовлетворенности деятельностью; негативный эмоциональный фон общения.

*Интегральные показатели:* нарушение нормального механизма адаптации; усиление психологического стресса.

Как указывал В.С. Мерлин [54],

> *длительная и устойчивая дезинтеграция приспособительной деятельности — характеристика психологического консрликта.*

## • 21.2. Основные виды внутриличностного конфликта

В большинстве теоретических концепций представлен один Или несколько видов внутриличностных конфликтов. В психоанализе центральное место занимают конфликты между потребностями личности, а также между потребностями и социальными нормами. В интеракционизме анализу подвергаются ролевые Конфликты. Однако в реальной жизни происходит множество Других внутриличностных конфликтов. Для того чтобы построить их единую типологию, необходимо основание, в соответствии с которым можно объединить это разнообразие внутренних конфликтов в систему. Такой основой является ценностно-мотивационная сфера личности. С этой важнейшей сферой психики человека связана его внутренняя конфликтность, так как именно она отражает разнообразные связи и отношения личности с окружающим миром.

Исходя из этого выделяют следующие основные структуру внутреннего мира личности, вступающие в конфликт (А. Шипилов).

- ***Мотивы,*** отражающие стремления личности различного уровня (потребности, интересы, желания, влечения и т.п.). Они могут быть выражены понятием «хочу» («Я хочу»).
- ***Ценности,*** воплощающие в себе общественные нормы и выступающие благодаря этому как эталоны должного. Мы имеем в виду личностные ценности, т. е. принятые личностью, а также те, которые не принимаются ею. но в силу их общественной или другой значимости личность вынуждена следовать им. Поэтому они обозначаются как «надо» («Я должен»).
- ***Самооценка,*** определяемая как *самоценность себя для* ***себя,*** оценка личностью своих возможностей, качеств и места среди других людей. Будучи выражением уровня притязания личности, самооценка выступает своеобразным побудителем ее активности, поведения. Выражается как «могу» или «не могу» («Я есть»).

В зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности вступают во внутренний конфликт, выделяются шесть основных видов внутриличностного конфликта (табл. 21.1).

1. *Мотивационный конфликт.* Один из часто изучаемых видов внутриличностного конфликта, в частности, в психоаналитическом направлении. Выделяют конфликты между бессознательными стремлениями (3. Фрейд), между стремлениями к обладанию и к безопасности (К. Хорни), между двумя положительными тенденциями — классическая дилемма «буриданова осла» (К. Левин), или как столкновение различных мотивов.

2. *Нравственный конфликт.* В этических учениях его часто называют моральным или нормативным конфликтом (В. Бакштановский, И. Арницане, Д. Федорина). Рассматривается как конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями (В. Мясищев)- А. Спиваковская выделяет конфликт между стремлением действовать в соответствии с желанием и требованиями взрослых! или общества. Иногда рассматривается как конфликт межДУ долгом и сомнением в необходимости следовать e w l (Ф. Василюк, В. Франкл).



*Таблица 21.1.* ***Основные виды внутриличностных конфликтов***

| ***Структуры внутреннего мира личности, находящейся в конфликте*** | | | ***Вид внутриличностного конфликта*** |
|---|---|---|---|
| «хочу» («Я хочу») | «надо» («Я должен») | «могу» («Я есть») | |
| ●←→● | | | **Мотивационный конфликт (между «хочу» и «хочу»)** |
| ●←——→● | | | **Нравственный конфликт (между «хочу» и «надо»)** |
| | | | **Конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу»)** |
| | О* | | **Ролевой конфликт (между «надо» и «надо»)** |
| | | | **Адаптационный конфликт (между «надо» и «могу»)** |
| | | | **Конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»)** |

3. *Конфликт нереализованного желания* или комплекса неполноценности (Ю. Юрлов). Это конфликт между желаниями и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Иногда его трактуют как конфликт между «хочу быть таким, как они» (референтная группа) и невозможностью это реализовать (А. Захаров). Конфликт может возникать не только когда действительность блокирует реализацию желания, но и в результате физической невозможности человека его осуществить. Это конфликты, возникающие из-за неудовлетворенности своей внешностью, физическими данными и способностями. К данному виду относятся и внутриличностные конфликты, в основе **которых** лежат сексуальные патологии (С. Кратохвил, А. Свядощ, А. Харитонов).

4. *Ролевой конфликт* выражается в переживаниях, связанных с невозможностью одновременно реализовать несколько ролей (Межролевой внутриличностный конфликт), а также в связи с Различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли (внутриролевой конфликт). К Этому виду относятся внутриличностные конфликты между двуМя Ценностями, стратегиями или смыслами жизни.

5. *Адаптационный конфликт* понимается как в широком смысле, т. е. как возникающий на основе нарушения равновесия между субъектом и окружающей средой, так и в узком смысле J при нарушении процесса социальной или профессиональной адаптации. Это конфликт между требованиями действительности и возможностями человека — профессиональными, физическими, психологическими. Несоответствие возможностей личности требованиям среды или деятельности может рассматриваться как временная неготовность, так и неспособность выполнить предъявляемые требования.

6. *Конфликт неадекватной самооценки.* Адекватность самооценки личности зависит от ее критичности, требовательности к себе, отношения к успехам и неудачам. Расхождение между притязаниями и оценкой своих возможностей ведет к тому, что у человека возникают повышенная тревожность, эмоциональные срывы и др. (А. Петровский, М. Ярошевский). Среди конфликтов неадекватной самооценки выделяют конфликты между завышенной самооценкой и стремлением реально оценивать свои возможности (Т. Юферова), между заниженной самооценкой и осознанием объективных достижений человека, а также между стремлением повысить притязания, чтобы одержать максимальный успех и понизить притязания, чтобы избежать неудачи (Д. Хекхаузен).

Кроме того, выделяют *невротический конфликт.* Он является результатом длительно сохраняющегося «простого» внутриличностного конфликта. Более подробно сущность невротического конфликта будет рассмотрена далее.

**1. В зарубежной и отечественной науке сложилось различное понимание внутриличностного конфликта. Он рассматривается исходя из того понимания личности, которое сложилось в рамках определенной научной парадигмы. Внутриличностный конфликт представляет собой острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира, отражающей противоречивые связи с социальной средой, и задерживающее принятие решения. Выделяются показатели внутриличностного конфликта в**



**когнитивной, эмоциональной и поведенческой сферах^личности^Интегральными показателями внутреннего конфлик^!а являются нарушение нормального механизма адаптации и усиление психологического стресса. мотиваии-**

**2 основные виды внутриличностного ^ f " ^ " ^ ^ онный нравственный, конфликт нереализованного желания, ролевой адаптационный и конфликт неадекватной самооценки.**

# Переживание как основа внутриличностного конфликта

**Переживание личностью своей неоднозначности, сложности внутреннего мира, осознание изменчивости собственных желаний и притязаний, зачастую невозможности их реализации, колебания самооценки, борьба мотивов — все это является полем внутриличностных конфликтов. Однако существуют условия, которые способствуют их возникновению. Рассмотрим их более подробно.**

## 4Ш 22.1. Генезис внутриличностного конфликта

Общепризнано, что внутриличностные конфликты не могут возникать без влияния на личность окружающей среды, в том числе социальной. «Чистых», возникающих только по причине внутренних действий, внутриличностных конфликтов нет. Их можно разделить на две группы исходя из природы противоречий, лежащих в основе конфликта.

- возникающие как результат перехода объективных противоречий, внешних по отношению к человеку, во внутренний мир (моральные конфликты, адаптационные и др.);
- возникающие из противоречий внутреннего мира личности (мотивационные конфликты, конфликт неадекватной самооценки), которые отражают отношение личности к окружающей среде.

Е. Донченко и Т. Титаренко [28] выделяют три уровня раз-./, вития психологического противоречия:

- психологическое равновесие внутреннего мира личности;
- нарушение равновесия, осложнение, затруднение основных видов деятельности, проекция психологического дискомфорта на работу, общение с окружающими (внутриличностный конфликт);



- невозможность реализации планов и программ, «разрыв жизни», невозможность выполнять свои жизненные функции до тех пор, пока не разрешится противоречие (жизненный кризис).

На каждом из этих уровней возможно разрешение противоречия. Эта возможность зависит от того, что человеку необходимо для нормальной жизнедеятельности, каким его потребностям грозит отказ. Может быть и так, что до внутриличностного конфликта человек так и не доходит, всю жизнь посвящая удовлетворению элементарных потребностей, живя по схеме: поели, можно и поспать, поспали, можно и поесть. Но нередко противоречие развивается дальше, перерастает во внутренний конфликт. Почему так происходит?

Оказывается, для того чтобы возник внутриличностный конфликт, необходимо присутствие личностных и ситуативных условий.

Среди *личностных условий* обычно называют наличие у индивида:

- сложного внутреннего мира и актуализации этой сложности;
- сложной и развитой иерархии потребностей и мотивов;
- высокого уровня развития чувств и ценностей;
- сложно организованной и развитой когнитивной структуры, способности индивида к самоанализу и саморефлексии.

*Ситуативные условия,* которые делают внутриличностный конфликт актуальным, исследованы в работах В. Мерлина [54]. Эти условия внешние и внутренние.

- В н е ш н и е  у с л о в и я конфликта сводятся к тому, что удовлетворение каких-либо глубоких и активных мотивов и отношений личности становится вовсе невозможным или находится под угрозой:

  уже в борьбе с природой возникают трудности и препятствия для удовлетворения мотивов и отношений личности;
  удовлетворение одних мотивов с неизбежностью порождает возникновение новых, еще не удовлетворенных мотивов;
  общественная жизнь требует ограничения различных мотивов, иногда очень глубоких, например, стремления к сохранению жизни.

Внутренний конфликт возникает только тогда, когда внешние °бстоятельства порождают определенные внутренние условия.

- В н у т р е н н и е  у с л о в и я конфликта сводятся к противоречию между различными сторонами личности:

эти стороны должны быть значимыми;

они должны иметь приблизительно равную значимость для личности;

личность осознает субъективную неразрешимость ситуации. Конфликт возникает тогда, когда человеку кажется, что он не в состоянии изменить ситуацию. В результате человек остро переживает ситуацию выбора, эмоционально погружается в нее.

## 22.2. Особенности переживания внутриличностного конфликта

Переживание является формой активности личности, в которой осознается противоречие и идет процесс его разрешения на субъективном уровне. Переживание является эмоционально окрашенным состоянием личности. Среди изменяющихся характеристик субъекта, относимых к переменным состояниям, часто выделяют активационные и эмоциональные характеристики.

*Активационные* характеристики отражают физиологическую обеспеченность психического состояния. Наряду с активационными часто обращаются к *эмоциональным* составляющим психического состояния. Долгое время состояние в психологии изучалось именно как эмоциональное, с которым обычно отождествляется наличие тех или иных переживаний. Традиционность выделения эмоциональных характеристик состояния связана с тем, что именно они придают психическому состоянию субъективную определенность, тем самым делая его явлением, доступным непосредственному изучению (Ф. Василюк).

Во внутриличностном конфликте эмоциональная составляющая представлена *психоэмоциональным напряжением.* Его принято относить к классу эмоциональных явлений. Психоэмоциональная напряженность является формой представленности в психике человека личностного смысла происходящих в его жизни событий и отражает степень удовлетворения его потребностей. Психоэмоциональное напряжение характеризуется субъективным качеством (модальностью) и предметным содержанием.

По субъективному качеству психоэмоциональное напряжение, как и другие эмоции, возникающие в си-



туаций неудовлетворенности потребностей, является отрицательным эмоциональным переживанием. К нему относят такие модальности эмоций, как неудовлетворенность, раздражение, подавленность, тревога, дискомфорт и т.п. Неблагоприятное эмоциональное состояние может воздействовать на физиологические процессы в организме человека и способствовать развитию многих хронических заболеваний.

Предметное содержание психоэмоционального напряжения составляют ситуации, условия и события, происходящие в жизнедеятельности человека и воспринимаемые им как препятствие к удовлетворению потребностей. Это, как правило, трудные ситуации деятельности, социального взаимодействия и внутренней жизни человека.

Ф. Василюк рассматривает переживание как

> *особую внутреннюю деятельность, внутреннюю работу, с полощью которой человеку удается перенести те или иные ... жизненные события восстановить утраченное душевное равновесие, словолг, справиться с критической ситуацией.*

Автор выделяет четыре типа переживаний: гедоническое, реалистическое, ценностное и творческое. Для внутреннего конфликта, по его мнению, характерно *ценностное переживание* [17].

Существуют два подтипа ценностного переживания. Первый из них реализуется, когда субъект еще не достиг высших этапов Ценностного совершенствования, и сопровождается изменением его ценностно-мотивационной системы. Возможны случаи, когда мотивы, не соответствующие ценностям, отвергаются сознанием принципиально либо просто снижаются по иерархическому рангу, лишаясь своей значимости.

Ценностные переживания второго подтипа возможны на высших ступенях развития ценностного сознания. Здесь не ценность принадлежит личности, а, напротив, личность оказывается частью объемлющей ее ценности, принадлежит ей и в ней находит смысл своей жизни.

Таким образом, переживание внутриличностного конфликта отличается от других типов переживаний тем, что: обычно представлено как психоэмоциональное напряжение; в нем выражается осознание личностью трудности данной ситуации; выражает

процесс выбора, сомнения и борьбы; отражает перестройку цен* ностно-мотивационной системы личности.

## 22.3. Последствия внутриличностных конфликтов

Внутриличностный конфликт может иметь положительные и отрицательные последствия. Внутриличностные конфликты могут быть конструктивными (продуктивными, оптимальными) и деструктивными (разрушающими личностные структуры человека).

*Конструктивным* является конфликт, который характеризуется максимальным развитием конфликтующих стуктур и минимальными личностными затратами на его разрешение. Конструктивно преодолеваемый внутриличностный конфликт — это один из механизмов гармонизации личностного развития.

- Психологи В. Афонькова, Л. Божович, анализируя ранние периоды развития ребенка, отмечают, что внутренние конфликты усложняют психическую жизнь, способствуют ее переходу на новые уровни функционирования.
- Оптимальный внутриличностный конфликт рассматривается как основа морального развития. В основе совершения морального поступка находится «больная совесть», которая побуждает человека действовать вопреки собственной выгоде и подниматься к высшим моральным ценностям.
- Индивид осознает себя личностью на основе разрешения внутриличностных противоречий и конфликтов. Характеристика личности лежит в соотношении разных систем сложившихся жизненных отношений, порождающих борьбу между ними. По мнению психолога А.Н. Леонтьева,

> *иногда эта борьба проходит во внешне неприметных, обыденно драматических, так сказать, формах и не нарушает гармоничности личности, ее развития; ведь гармоническая личность вовсе не есть личность, *е знающая никакой внутренней борьбы. Однако иногда эпгЛ внутренняя борьба становится главным, что определяет весь облик человека.*



- Позитивно разрешенные конфликты закаляют характер, формируют решительность, устойчивость поведения, независимость от случайных обстоятельств, способствуют становлению стабильной направленности личности. В.С. Мерлин считал, что

> *психологические конфликты играют существенную роль в формировании новых черт характера и в коренной перестройке личности.*

- Внутриличностный конфликт может способствовать формированию адекватной самооценки, что в свою очередь помогает самопознанию и самореализации личности.

*Деструктивными* считаются внутриличностные конфликты, которые усугубляют раздвоение личности, перерастают в жизненные кризисы или ведут к развитию невротических реакций.

- Длительный внутриличностный конфликт угрожает эффективности деятельности. По мнению русского философа Н.А. Бердяева,

> *рефлектирующий и сомневающийся не может быть активным в мире, не может быть воином, — он весь погружен в ослабляющее его само раздвоение, он не уверен в той активной, творческой силе, которой мог бы воздействовать на мир... Рефлексия, раздвоение и сомнение есть расслабленная приспособленность к дурной множественности мира необходимости. Состояние сомнения есть состояние несвободы, зависимости, подавленности.*

- Длительные внутренние конфликты могут тормозить развитие личности. Как считает Л.И. Божович,

> *... человек, постоянно сталкивающийся с внутренними конфликтами, будет отличаться неуверенностью, неустойчивостью поведения, неспособностью добиваться сознательно поставленных целей, т. е. у него будут отсутствовать как раз те черты, которые как основополагающие входят в характеристику психологически зрелой личности.*

- Частые внутриличностные конфликты могут привести к утрате уверенности человека в своих силах, формированию устойчивого комплекса неполноценности, а иногда — и к потере смысла жизни.
- Острые внутриличностные конфликты, как правило, приводят к деструкции существующих межличностных отношений в семье, на работе. Они могут быть причиной повышенной агрессивности, тревожности, раздражительности в общении.
- Особо следует остановиться на проблеме перерастания внутриличностного конфликта в *невротический.* Присущие конфликту переживания становятся источником заболевания в том случае, когда занимают центральное место в системе отношений личности. Человек не может изменить конфликт так, чтобы исчезло патогенное напряжение и был найден рациональный выход из сложившегося положения. Такой конфликт занимает ведущее место в жизни человека, оказывается для него неразрешимым и, затягиваясь, создает аффективное напряжение, которое обостряет противоречия, усиливает трудности, повышает неустойчивость и возбудимость, углубляет и болезненно фиксирует переживания, снижает продуктивность и самоконтроль.

Классификация невротических конфликтов с учетом внутренних механизмов их развития дана В.Н. Мясищевым [57]. Он описывает конфликты истерического, обсессивно-психастенического и неврастенического типов.

Истерический тип характеризуется завышенными претензиями личности в сочетании с недооценкой объективных условий или требований окружающих.

Обсессивно-психастенический тип невротического конфликта характеризуется противоречивыми собственными потребностями, борьбой между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями.

Неврастенический тип представляет **собой** противоречие между возможностями личности и ее завышенными требованиями к себе. При возникновении этого конфликта играют роль высокие требования, предъявляемые напряженностью современной жизни.

Таким образом, невротический конфликт как личностно неразрешимая проблема «быть собой среди других» преломляется проблемой «быть» (базальным уровнем беспокойства при неврозе страха), проблемой «быть собой» (при неврозе навязчивых состояний), проблемой «быть собой среди других» (с акцентом на «быть собой» при истерическом неврозе) или «быть среди других» (при неврастении) (А. Спиваковская).



## Выводы

1. **Среди условий возникновения внутриличностного конфликта выделяют личностные (наличие сложного внутреннего мира, развитой иерархии мотивов, системы чувств, склонности к самоанализу и рефлексии) и ситуативные (внешние: объективные препятствия, требования общества, окружающих; внутренние: противоречие между значимыми, приблизительно равной силы отношениями, которое воспринимается как неразрешимое).**
2. **Переживание внутриличностного конфликта — особая форма активности личности, в которой осознается противоречие и происходит его разрешение на субъективном уровне. Основой переживания является психоэмоциональное напряжение, имеющее субъективное качество и предметное содержание.**
3. **Внутренние конфликты могут приводить как к конструктивным, так и к деструктивным последствиям. К последним относится возникновение невротического конфликта.**

# Внутриличностные конфликты и суицидальное поведение

**Проблема суицидального поведения традиционно привлекает внимание общества и исследователей. В общественном сознании самоубийство принадлежит к тем сложным явлениям жизни, которые вызывают к себе двойственное отношение. С одной стороны, человек, покончивший с собой, вызывает жалость, сострадание к пережитой им муке. С другой — сам факт суицида вызывает неприятие, осуждение как грех и даже преступление. Близкие часто хотят скрыть этот страшный факт. Церковь отказывает самоубийце в христианском погребении. Как отмечает Н. Бердяев, «можно сочувствовать самоубийце, но нельзя сочувствовать самоубийству». Самоубийство часто рассматривается как насилие не только над жизнью, но и над смертью.**

## 4Ь 23.1. Личностные проблемы человека и суицидальное поведение

Обыденное представление о том, что к суицидальному поведению склонны люди с нарушениями функционирования **психики**, опровергается данными науки. Исследования показывают, что более 80% лиц из числа лишивших себя жизни — это практически здоровые люди, попавшие в острые психотравмирующие ситуации [15]. По данным Московского НИИ психиатрии, на учете в психоневрологических диспансерах состояли около 20% суицидентов и только 8—9% нуждались в специализированной медицинской помощи.

Однако люди с пугающей частотой добровольно уходят из жизни- В России в 1997 и 1998 гг. зафиксировано соответственно около 53 тыс и более 50 тыс. самоубийств, что в 2—3 раза больше числа погибших от насильственных преступлений. Соотношение «суицид — попытка» составляет 1:10, т. е. 1 завершенный суицид приходится примерно на 10 попыток. Следовательно, у нас в стране ежегодно око-



лo полумиллиона человек пытаются покончить жизнь самоубийст-в0м. Каковы причины такого поведения человека?

В рамках анатомо-антропологического, социологического, психиатрического и психологического подходов разработаны различные представления о детерминации самоубийств.

Представители *анатомо-антропологической концепции* придерживаются идеи структурно-морфологических и психофизиологических причин самоубийства (А. Крюков, И. Леонов, Ч. Ломброзо и др.). Важную роль играет неблагоприятная наследственность.

*Социологическая концепция* (М. Гернет, Э. Дюркгейм, П. Сорокин и др.) главные причины самоубийства усматривает в социально-политических и экономических факторах, степени социальной интеграции индивида и воздействии на него социальных норм.

*Психопатологическая концепция* (И. Гвоздев, Д. Эскироль и др.) оказала сильное влияние на утверждение в общественном сознании представлений о психической патологии любого суицидента, что до последнего времени снижало эффективность научно-практической разработки проблемы самоубийства.

Более поздние исследования психологов и психиатров (Л. Бэллак, Н. Конончук, А. Ратинов, О. Ситковская, С. Семичев) выявили наличие определенной связи между характерологическими чертами личности и склонностью к суицидальным действиям в кризисных ситуациях.

Более гибкой объяснительной моделью суицидального поведения является концепция, согласно которой такое поведение рассматривается как следствие дезадаптации личности в условиях переживаемого ею микросоциального конфликта (А.Г. Амбрумова). Данный подход продуктивно развивается в последние годы (А. Боенко, А. Полеев, А. Слуцкий, М. Занадворов).

В целом можно утверждать, что суицидальное поведение зависит от ряда факторов, которые могут быть разделены на внутренние и внешние.

*Внутренними факторами* суицидального поведения являются индивидуальные особенности личности суицидента (характер, Психофизическое, эмоциональное состояние и др.), повышающие риск суицида, образующие внутреннюю среду для отражения внешних факторов, а также являющиеся побудителями такого поведения в суицидогенной ситуации.

К *внешним факторам* относятся: микросоциальные условия биографического характера, прежде всего семейного воспитания;

межличностные отношения в референтной группе — семейной дружеской или профессиональной; дезадаптирующие объективе ные факторы деятельности (экстремальность, ответственность и т.д.). Некоторые внешние факторы являются причинами суп. цида, потому что имеют для человека особый кризисный психологический смысл.

*Суицидальное поведение* включает различные формы активности, служащие деструктивным средством разрешения личностных проблем в условиях конфликтной ситуации. Содержанием суицидального кризиса выступает острое эмоциональное co* стояние, возникающее в критической ситуации столкновения личности с препятствиями на пути удовлетворения ее важнейших жизненных потребностей [15]. Центральную роль в возникновении такой ситуации играют следующие конфликты.

- обусловленные спецификой трудовой деятельности и межличностного взаимодействия: неудачи в выполнении конкретных задач, межличностные конфликты с коллегами по работе, служебные конфликты с начальниками или подчиненными;
- обусловленные спецификой семейных взаимоотношений: неразделенная любовь, измена любимого человека, развод, тяжелая болезнь или смерть близких;
- связанные с антисоциальным поведением человека: страх уголовной ответственности; боязнь позора;
- обусловленные состоянием здоровья: психические заболевания; хронические соматические заболевания; физические недостатки (дефекты речи, особенности внешности, воспринимаемые как недостаток), половая несостоятельность;
- обусловленные материально-бытовыми трудностями.

*Суицидальное поведение строится на основе межличностного или внутриличностного конфликта.* Для этого необходима особая личностная предрасположенность, вследствие которой индивид оказывается не в состоянии справиться с актуальной проблемой- Существенный момент при этом — наличие уязвимых психических структур. Склонностью к неадаптивному поведению обладают личности с акцентуированными и психопатическими чертами характера. Исследования показывают, что 30% суицидентоВ воспитывались в неблагополучных семьях, у 27,4% среди ближайших родственников были самоубийцы (девиантное поведв' нИе как одна из моделей выхода из трудной ситуации) и около |6% Уже пытались покончить с собой (А. Боенко).



## 0P 23.2. Суицид как деструктивный способ выхода из внутриличностного конфликта

Суицидальное поведение имеет внешний и внутренний планы, которые в единстве образуют относительно устойчивую, целостную и типологически своеобразную структуру, отражающую индивидуальность суицидента и тип его личностного кризиса.

Психологическая структура суицидального поведения представляет собой взаимосвязь мотивационных, аффективных, ориентировочных и исполнительных компонентов деятельности и общения личности в условиях кризисной ситуации.

*1. Мотивационный компонент* включает суицидальные побуждающие и смыслообразующие мотивы в форме социальных установок, ситуационных мотивационных тенденций и относительно устойчивых ценностных ориентации. Важнейшая характеристика этого компонента — наличие внутриличностного конфликта смыслообразующих мотивов, исключающего их одновременную реализацию.

Выделяют пять типов суицидального поведения (пять типов ведущих мотивов; протест, призыв к состраданию, избегание Душевных или физических страданий, самонаказание, отказ от Жизни как капитуляция). Тип суицидального поведения проявляется в зависимости от возраста, типа личности суицидента, а также от ситуации, спровоцировавшей суицид (В. Тихоненко). В Молодом возрасте (от 18 до 30 лет) преобладают протестные и Призывные формы суицидального поведения. В более пожилом (после 45 лет) преобладают суициды типа избегания страдания, самонаказания и отказа. Протестное и призывное суицидальное Поведение часто встречается у лиц с инфантильным складом личности, которым присущи эгоцентризм, негативизм, эмоциональная неустойчивость.

2. *Аффективный* компонент включает относительно устойчивые суицидальные эмоциональные переживания, отражающие Уровень значимости кризисной ситуации. К ним относятся: бы-

стро протекающие острые аффекты, динамично развивающиеся аффективные состояния; устойчивое депрессивное состояние[1] состояние фрустрации большой интенсивности, переживания непереносимости конфликтной ситуации, тягостного ожидания негативных последствий совершенного проступка, тревоги перед потерей социального статуса, страха перед необходимостью принимать на себя ответственность.

3. *Ориентировочный* компонент представляет собой блок когнитивной (познавательной, интеллектуальной) деятельности по анализу социальной ситуации, осознанию уровня ее кризисности, принятию суицидального решения, формированию суицидальных целей, планированию и совершению соответствующих действий. Он включает кроме того «Я-образ» суицидента, а также образ личностно значимой психотравмирующей ситуации **Я** сложившихся взаимоотношений с окружающими, особенностей своей внутригрупповой социально-психологической роли и т.п. **.1**

4. *Исполнительный* компонент структуры суицидального поведения представляет собой словесные и поведенческие реакции, отвечающие ориентировочному и аффективному компонентам. Они проявляются в форме суицидальных высказываний или же суицидальных действий. Такие действия отражают психологию суицидента, приводя к завершенному суициду или оставаясь его попыткой.

Динамика суицидального выхода из внутриличностного конфликта включает предпозиционный и суицидальный этапы. *Лредпозиционный этап* определяется исключительно высокой психической напряженностью суицидента, его повышенной активностью по выходу из сложившегося внутриличностного конфликта. Но эта активность не сопровождается суицидальными действиями. По мере того как исчерпываются варианты разрешения конфликта, порождается мысль о его а б с о л ю т н о й , н е р а з р е ш и м о с т и . Показательны в этом смысле рассуЖ" дения Н.А. Бердяева:

> ***Психология*** *самоубийства есть прежде всего психология безнадежности. Ъезнадежность* ***же*** *есть страшное сужение сознания, угасание* ***для*** *него всего богато мира, замыкание жизни в одной темной* ***точке, невоЗ'*** *можность выйти из* ***нее...*** *Самоубийца закупорен в свое-** «Я»- Он перестает видеть смысл в жизни всего мира, все окрашивается для него в темный цвет безнадежной бессмыслицы, все осмысленное вытесняется.*



Истощение психологической защиты снижает порог чувствительности к социальным раздражителям. Суициденты ощущают невыносимость существования в сложившихся условиях и предположительно констатируют отсутствие желания жить, но мысли о самоубийстве еще блокируются механизмом защиты. Базовые жизненные потребности еще сохраняются.

*Суицидальный этап.* Переходу к нему способствует дополнительная психотравматизация. На фоне этих состояний возникают суицидальные мысли, а позднее — и обдумывание способа суицида. Суицидальный период, начало которого связано с появлением суицидальных замыслов, длится вплоть до покушения на свою жизнь.

Существует д е м о н с т р а т и в н о - ш а н т а ж н о е с у и ц и д а л ь н о е п о в е д е н и е . Его личностный смысл состоит в оказании психологического давления на окружающих с целью изменения трудной ситуации в благоприятную для суицидента сторону. Человек понимает, что его действия не должны повлечь за собой смерть, и предпринимает для этого меры предосторожности. Поэтому демонстративно-шантажное суицидальное поведение отличается особой структурой и динамикой.

*Мотивационная сфера.* Сохраняются витальные мотивы, гипертрофированы мотивы социального одобрения, сильны мотивы избежания трудностей. Вытеснение мотива долга обусловливает стремление снять с себя ответственность за поиск конструктивных форм социального поведения. Сильна мотивация наказания обидчика любой ценой, привлечения внимания окружающих к своим трудностям.

*Аффективная сфера.* Инфантильное чувство жалости к себе, переживание обиды и ненависти к фрустрировавшим обстоятельствам, негативное отношение к необходимости принять самостоятельное решение.

*Ориентировочная сфера.* Оценка своих возможностей как недостаточных приводит к выводу о необходимости привлечь внимание окружающих к решению своих проблем путем суицидальной попытки. Время, условия и средства суицидальной попытки оцениваются с позиции ее безусловной безопасности. °Ь1деляется круг потенциальных «спасителей».

*Исполнительная сфера.* Демонстративный характер попытки проявляется в высказываниях угрожающего суицидального плана. Воздействие на окружающих оказывается жестикуляцией мимикой и позой. Суицидальная попытка носит организован^ ный характер, отвечающий разработанному с точки зрения безопасности плану.

## • 23.3. Рекомендации по психокоррекции суицидального поведения

Интегральные свойства личности, которые включают в себя ряд уровней психической деятельности: когнитивный, эмоционально-мотивационный, поведенческий, могут явиться ориентирами для дифференцированных подходов в психотерапии кризисных состояний, в том числе и суицидальных (А Слуцкий, М. Занадворов). Определяя характер помощи, направленной на выход суицидента из кризисного состояния, необходимо учитывать, что ключевым пунктом для выбора приемов психотерапевтического воздействия служит *оценка психического состояния суицидента.* Поэтому конкретные формы оказания такой неотложной кризисной помощи во многом отличаются от традиционной «долгосрочной» психотерапии.

1. Исходя из того, что самосознание суицидента отличается эгоцентризмом (человек погружен в свои мучительные страдания), психотерапевтическая работа с ним на начальном этапе требует директивного стиля. В отличие от обычной психотерапевтической работы необходимо, чтобы психотерапевт дал анализ кризисной ситуации, конкретные рекомендации, убедил пациента в том, что их нужно выполнять. В силу дезадаптации И инфантилизма пациент сам ищет руководства, хочет быть «ведомым». Когда наметился выход из кризиса, психотерапевт должен сменить позицию на недирективную, иначе у пациент* может появиться соблазн «снять с себя» ответственность, пере* дожить на психотерапевта заботу о разрешении его жизненны* проблем.

2. Для снижения аутоагрессии работа психотерз* певта должна быть направлена на разрушение крайне негатив' ного отношения суицидента к себе, а значит, на самоутвержД[6]" нИе в кризисной ситуации. Основное здесь — внимательно проанализировать его жизнь, помочь «вспомнить» вытесненные в сИЛу пессимистической установки моменты, когда он в противоположность теперешнему состоянию проявлял решительность, сИлу воли, добивался успеха. Нужно обратить внимание на положительные свойства его личности. Это поможет преодолеть и связанное с аутоагрессией переживание чувства вины по отношению к близким людям.



3. Стержнем первой беседы с суицидентом должно быть убеждение пациента пока не решать стоящий перед ним вопрос о жизни, о прекращении борьбы и др. Такая стратегия направлена на разрушение пессимистической личностной установки на перспективы выхода из кризиса. Не следует опровергать любую позицию пациента, это вызовет протест и недоверие к психотерапевту. Необходимо предоставить суициденту возможность ослабить эмоциональное напряжение, болезненные переживания посредством длительного рассказа о своей жизни, о причинах кризисной ситуации. Роль психотерапевта здесь сводится к доверительной позиции сочувственного понимания. В ходе рациональной терапии больному помогают проанализировать его кризисную ситуацию (из-за дезадаптации ему трудно это сделать самостоятельно). Цель анализа — получить информацию и поколебать пессимистическую установку, показать ее беспочвенность. Здесь может помочь уверенная, оптимистическая позиция психотерапевта.

4. Наиболее сложной для психотерапевтической коррекции является *паранойяльность* суицидента. Почти все суициденты обнаруживают паранойяльность не как свойство характера, а как характеристику суицидального состояния. Поэтому важна работа по переключению внимания, мыслей и действий пациента с мучительной проблемы, которая носит для него сверхценный характер, на другие вопросы, мотивы, ценности. Они Должны обладать положительной эмоциональной окраской (А- Полеев). Состояние дезадаптации может явиться и благоприятным фоном для расшатывания «сверхценных образований», для Их коррекции. Оно может сделать людей более внушаемыми, что Позволит применять гипносуггестивные методы психотерапии.

5. Психотерапевту важно изучить иерархию мотиво в, выделить ведущий мотив суицидального поведения. Такое

дифференцирование мотивов дает ключ к выбору форм психотерапевтического воздействия, к прогнозу сроков выхода из кризиса. Дифференцирование мотивов дает возможность более точно подходить к выбору методик психотерапевтического воздействия. По-разному следует оценивать личность суицидента и оказывать помощь, если мы имеем дело с суицидальной реакцией протеста или с реакцией капитуляции перед жизнью, когда почти полностью подавлены витальные мотивы. Тут нужна аналитическая работа, поскольку сам пациент плохо осознает истинный мотив собственного суицидального поведения.

## Выводы

1. **В современной науке суицидальное поведение рассматривается как следствие дезадаптации личности в условиях переживаемого ею микросоциального конфликта. Центральную роль в возникновении суицидального кризиса личности могут играть конфликты, обусловленные спецификой трудовой деятельности, семейных отношений, связанные с асоциальным поведением человека, обусловленные состоянием здоровья или материально-бытовыми трудностями. Суицидальное поведение строится на основе межличностного или внутриличностного конфликта. Непременным условием для этого служит особая личностная предрасположенность, вследствие которой индивид оказывается не в состоянии справиться с актуальной проблемой.**
2. **Суицид относится к крайне деструктивному выходу из внутриличностного конфликта. Психологическая структура суицидального поведения представляет собой взаимосвязь мотивационных, аффективных, ориентировочных и исполнительных компонентов деятельности и общения личности в условиях кризисной личностной ситуации. Динамика суицидального выхода из внутриличностного конфликта включает предпозиционный и суицидальный этапы.**
3. **Ориентирами для определения конкретных форм и приемов психотерапевтической коррекции суицидального поведения являются интегральные свойства личности суицидента, которые включают в себя ряд уровней психической деятельности: когнитивный, эмоционально-мотивационный и поведенческий.**

# Психологические условия предупреждения и разрешения внутриличностных конфликтов

**Жизнь человека так устроена, что вероятность обстоятельств, грозящих нарушением оптимального процесса развития личности, его внутреннего мира, велика, и плохо, если человек к ним не подготовлен. Трудно представить человека, у которого не возникают внутриличностные конфликты. Однако необходимо избегать деструктивных внутренних конфликтов, а если они возникают, то разрешать их с минимальными издержками для здоровья.**

## • 24.1. Условия предупреждения внутриличностных конфликтов

Зная причины и факторы, способствующие возникновению внутриличностных конфликтов, особенности их переживания, можно обосновать *условия их предупреждения.*

**Принимайте трудные жизненные ситуации как данность бытия**

Для сохранения внутреннего мира личности *важно принимать трудные жизненные ситуации как данность бытия,* так как они побуждают к активности, работе над собой, а часто и к творчеству.

**Нормируйте жизненные ценности и следуйте им**

Большое значение имеет *формирование,* каждым человеком *жизненных ценностей и следование им* в своих делах и поступках. Жизненные принципы помогают избежать многих ситуаций, связанных с сомнениями в истинности того дела, которому человек служит. Надо стараться не быть человеком-«флюгером».

**Будьте гибким, адаптивным**

Однако постоянство, верность себе в определенных условиях проявляются как инертность, консерватизм, слабость, неумение приспособиться к изменившимся требованиям. Если человек находит в себе силы поломать привычный способ существования, убедившись в его несостоятельности, то выход из внутриличностного противоречия будет продуктивным. *Необходимо быть гибким, **пластичным**, адаптивным,* уметь реально оценивать ситуацию и, если необходимо, меняться.

**Уступая в мелочах, не превращайте это в систему**

Важно, *уступая в мелочах, не превращать это в систему.* Постоянная неустойчивость, отрицание стабильных установок и схем поведения приведут к внутриличностным конфликтам.

**Надейтесь на лучшее развитие событий**

Необходимо *надеяться на лучшее развитие событий,* никогда не терять надежды на то, что жизненная ситуация всегда может улучшиться. Оптимистическое отношение к жизни — важный показатель психического здоровья человека.

**Не будьте рабом своих желаний**

*Не быть рабом своих желаний,* трезво оценивать свои возможности по удовлетворению потребностей. Сократ заметил:

> *Для того чтобы быть счастливым, необходимо не стремиться к удовлетворению всех своих потребностей, а уменьшать их.*

**Учитесь управлять собой**

*Необходимо учиться управлять собой,* своей психикой. Особенно это относится к управлению эмоциональным состоянием. Как отмечал классик античной медицины Клавдий Гален,

> *в борьбе за здоровье на первом плане - умение властвовать своими страстями.*

**Развивайте волевые качества**

*Развитие волевых качеств* во многом способствует предупреждению внутриличностных конфликтов. По мнению Е. Донченко и Т. Титаренко [28], именно воля, представляющая собой достигнутый уровень саморегуляции своей деятельности и поведения, предполагающая способность принимать решение со знанием дела, должна сопровождать все виды жизнедеятельности человека. Велика роль воли во внутриличностном конфликте, где только с ее помощью человек может преодолеть сложности ситуации.



**Корректируйте для себя иерархию ролей**

*Постоянно уточнять и корректировать для себя иерархию ролей.* Стремление реализовать все функции, вытекающие из той или иной роли, учесть все пожелания окружающих неизбежно приведет к возникновению внутриличностных конфликтов.

**Стремитесь к высокому уровню личностной зрелости**

Предупреждению ролевых внутриличностных конфликтов *способствует достаточно высокий уровень личностной зрелости.* Он предполагает выход за пределы чисто ролевого поведения с его шаблонными реакциями, с жестким следованием принятым стандартам. Подлинная нравственность — это не слепое выполнение общепринятых норм морали, а возможность собственного морального творчества, «надситуативной активности» личности.

**Обеспечьте адекватность самооценки**

Необходимо стремиться к тому, чтобы оценка человеком своего «Я» была бы соответствующей его действительному «Я», т. е. *обеспечивать адекватность самооценки.* Заниженная или завышенная самооценка часто связана с нежеланием или неумением признаться себе в чем-либо. Бывает и так, что человек оценивает себя адекватно действительности, но желает, чтобы другие оценивали его иначе. Подобный оценочный диссонанс рано или поздно приведет к внутриличностному конфликту.

**Не копите проблемы**

*Не копить проблемы,* которые требуют разрешения. Сдвигание решения задач «на потом» или позиция «страуса с головой в песке» — далеко не лучший способ избегания трудностей, так как в итоге человек вынужден будет делать выбор, что чревато конфликтами.

**Не беритесь за все сразу**

*Не стоит браться за все сразу,* не следует стремиться реализовать все одновременно. Оптимальный выход — создание приоритетов в реализуемых программах и выполняемых задачах. Сложные проблемы лучше решать по частям.

**Не лгите** *J*

*Стараться не лгать.* Можно возразить, что нет людей, которые бы никогда никому не лгали. Это действительно так. Но всегда есть возможность в ситуациях, когда нельзя сказать правду, просто уклониться от ответа: изменить тему разговора, промолчать, отделаться шуткой и т.д. Ложь может создать внутриличностные проблемы, неприятные ситуации в общении, которые повлекут переживания, актуализацию чувства вины.

**Не паникуйте** *J*

Стараться по-философски относиться к превратностям судьбы, *не паниковать, если удача изменяет вам.* В этом плане уместна инструкция по пользованию удачей, предложенная, с известной долей юмора, психологом В. Леви:

*не желать (так как отпугнешь); не надеяться (иначе больно будет, если не получится); не искать дважды в одноля. лъесте (удача не глупее тебя); искать люлча; не хватать грязнылш рукалш; воврелл.я отпускать.*

## 24.2. Факторы и механизмы разрешения внутриличностных конфликтов

Под *разрешением* (преодолением) внутриличностного конфликта понимается восстановление согласованности внутреннего мира личности, установление единства сознания, снижение остроты противоречий жизненных отношений, достижение нового жизненного качества. Разрешение внутриличностного конфликта может быть конструктивным и деструктивным. При *конструктивном* преодолении внутриличностного конфликта достигается душевное равновесие, углубляется понимание жизни, возникает новое ценностное сознание. Разрешение внутриличностного конфликта осознается через: отсутствие болезненны" состояний, связанных с имевшимся конфликтом; снижение проявлений негативных психологических и социально-психологических факторов внутриличностного конфликта; повышение качества и эффективности профессиональной деятельности.



**факторы конструктивного разрешения внутриличностных конфликтов.** В зависимости от индивидуальных характеристик люди относятся к внутренним противоречиям по-разному,избирают свои стратегии выхода из конфликтных ситуаций. Одни погружаются в размышления, другие тотчас начинают действовать, третьи окунаются в захлестывающие их эмоции. Единого рецепта правильного отношения к внутриличностным конфликтам нет. Важно, чтобы человек, отдавая себе отчет в собственных индивидуальных особенностях, вырабатывал свой стиль разрешения внутренних противоречий, конструктивное отношение к ним.

1. Преодоление внутриличностного конфликта зависит от *глубинных мировоззренческих установок личности,* содержания ее веры, от опыта преодоления себя.

2. *Развитость волевых качеств* способствует успешному преодолению человеком внутренних конфликтов. Воля составляет основу всей системы саморегуляции человека. В трудных ситуациях воля, как правило, приводит в соответствие внешние требования и внутренние желания. Если же воля развита недостаточно, побеждает то, что требует наименьшего сопротивления, а это не всегда приводит к успеху.

3. Способы разрешения конфликта, время, затрачиваемое на это у людей с разными типами *темперамента,* различны. Холерик решает все быстро, предпочитая поражение неопределенности. Меланхолик долго размышляет, взвешивает, прикидывает, не решаясь приступить к каким-либо действиям. Однако такой мучительный рефлексивный процесс не исключает возможность в корне изменить сложившуюся ситуацию. Свойства темперамента влияют на динамическую сторону решения внутриличностных противоречий: на скорость переживаний, их устойчивость, индивидуальный ритм протекания, интенсивность, направленность вовне или вовнутрь [28].

4. На процесс разрешения внутриличностных противоречий оказывают влияние *половозрастные особенности личности.* С увеличением возраста внутриличностные противоречия обретают типичные для данного индивида формы разрешения. Периодически вспоминая прожитое, мы возвращаемся к критическим точкам, когда-то нарушившим размеренное течение бытия, по-новому их переосмысливаем, все более глубоко и обобщенно анализируем способы разрешения конфликтов, преодоления

того, что казалось непреодолимым. Работа над своим прошлым анализ собственной биографии — один из путей развития внутренней стабильности, цельности, гармоничности.

Различны способы выхода из конфликтов у мужчин и женщин. Мужчины более рациональны, они с каждым новым внутриличностным переживанием обогащают свой набор средств разрешения ситуации. Женщины всякий раз по-новому радуются и страдают. Они разнообразнее в личностных характеристиках, а мужчины — в ролевых. Женщины больше успевают обновить и как бы заново отредактировать накопленный опыт, мужчины менее склонны возвращаться к пережитому, но умеют своевременно выйти из конфликта.

Механизмы и способы разрешения внутриличностных конфликтов. Преодоление внутриличностного конфликта обеспечивается образованием и действием *механизмов психологической* защиты (З. Фрейд, Ф. Бассин, Б. Зейгарник, А. Налчаджян, Е. Соколова). Психологическая защита — нормальный, повседневно работающий механизм психики. Она является продуктом онтогенетического развития и научения. Развиваясь как средство социально-психологической адаптации, механизмы психологической защиты предназначены для контроля эмоций в тех случаях, когда опыт сигнализирует человеку о негативных последствиях их переживания и выражения.

Некоторые исследователи (Ф. Василюк, Э. Киршбаум, В. Роттенберг, И. Стоиков) считают психологическую защиту непродуктивным средством решения внутреннего конфликта. Они полагают, что защитные механизмы ограничивают развитие личности, ее «собственную активность». Рассмотрим ***механизмы психологической защиты*** подробнее [71].

**«Не замечай это»**

*Отрицание* — один из онтогенетически ранних и наиболее простых механизмов защиты. Отрицание развивается с целью сдерживания негативных эмоций, вызванных попаданием человека в трудную ситуацию. Отрицание подразумевает инфантильную подмену принятия решения на действия в соответствии с новыми обстоятельствами, их игнорированием.

**„обвини это»**

*Проекция* сравнительно рано развивается в онтогенезе для сдерживания чувства неприятия себя из-за неспособности справиться с трудностями-



Проекция предполагает приписывание источнику трудностей различных негативных качеств как рациональную основу для его неприятия и самопринятия на этом фоне.

**«Плачь об этом»**

*Регрессия* развивается в раннем детстве для сдерживания чувства неуверенности в себе и страх? неудачи, связанных с проявлением инициативы. Регрессия предполагает возвращение в ситуации внутреннего конфликта к детским стереотипам поведения.

**«Напади на что-то, заменяющее это»**

*Замещение* развивается для сдерживания эмоции гнева на более сильного или значимого субъекта во избежание ответной агрессии или отвержения. Индивид снимает напряжение, обращая агрессию на более слабый объект или на самого себя. Замещение имеет активные и пассивные формы и может использоваться индивидами независимо от их типа конфликтного реагирования.

**«Не помни об этом»**

*Подавление* развивается для сдерживания страха, проявления которого неприемлемы для позитивного самовосприятия и грозят попаданием в прямую зависимость от агрессора. Страх блокируется посредством забывания его источника, а также обстоятельств, ассоциативно связанных с ним. К подавлению относятся близкие к нему механизмы изоляции и интроекции.

**«Не чуствуй этого»**

*Изоляция* - восприятие травмирующих ситуаций или воспоминание о них без чувства тревоги.

**«Не знай, откуда это»**

**«Преосмысли это»**

*Интроекция* — присвоение ценностей или черт характера ДРУ™* людей Для предупреждения угроз с их стороны.

*Интеллектуализация* развивается в раннем подростковом возрасте. Предполагает произвольное истолкование событий для Развития чувства субъективного контроля над ситуацией. При этом используются способы: сравнение противоборствующих Тенденций; составление списка «+» и «—» каждой из тенденций и их анализ; шкалирование каждого «+» и «—» в каждой из тенденций и их суммирование.

в0тмвни ЭТО

Сюда входят также механизмы аннулирования, сублимации и рационализации.

„отмени это» — *Аннулирование* — поведение или мысли, способствующие символическому сведению на нет предыдущего акта или мысли, вызвавших сильное беспокойство, чувство вины.

«Трансформируй это» — *Сублимация* — удовлетворение вытесненного, неприемлемого чувства (сексуального или агрессивного) осуществлением социально одобряемых альтернатив. Способы: переключение на другой вид деятельности; совершение привлекательных, общественно значимых поступков.

**«Найди оправдание этому»** — *Рационализация* — нахождение правдоподобных причин для оправдания действий, вызванных подавленными, неприемлемыми чувствами. Реализуемые способы: дискредитация цели (элементарное обесценивание недостижимого); дискредитации значимого другого, который отказывает во внимании; преувеличение роли обстоятельств, судьбы; утверждение вреда во благо; переоценка ценностей, всей мотивационной системы; самодискредитация (искупление вины).

**«Обрати это в противоположное»** — *Реактивное образование* предполагает выработку и подчеркивание в поведении противоположной установки.

«Приобрети это» — *Компенсация* — онтогенетически самый поздний и сложный защитный механизм, который развивается и используется, как правило, сознательно. Предназначен для сдерживания чувств печали, горя по поводу реальной или мнимой потери, утраты, недостатка, неполноценности. В него входят механизмы *идентификации* и *фантазии*.

**«Будь,** как это, чтобы не потерять его» — *Идентификация* — моделирование поведения другого лица как путь к повышению самоценности или совладанию с чувствами в связи с возможным разделением или утратой.

«Мечтай об этом» — *Фантазия* - бегство в воображение с целью ухода от реальных проблем, связанных с разрешением внутриличностного конфликта.

Механизмы защиты, развивающиеся в онтогенезе как средство адаптации и разрешения конфликтов, могут при определенных условиях вызывать противоположные состояния дезадаптации и перманентного конфликта. По мнению Е.С. Романовой и Гребенникова [71], в основе этой неоднозначности лежит что механизмы защиты являются в своем большинстве проектами конфликтов раннего онтогенеза.

**Существует ряд условий предупреждения внутриличностных конфликтов. Среди них выделяют такие, как: наличие устойчивой системы ценностей и мотивов личности; адаптивность и гибкость; оптимистическое отношение к жизни; умение управлять своими желаниями и эмоциями; развитость волевых качеств; уточнение иерархии ролей; адекватность самооценки; своевременное решение возникающих проблем; правдивость в отношениях и др.**

**Под разрешением внутреннего конфликта понимается восстановление согласованности компонентов внутреннего мира личности, установление единства психики, снижение остроты противоречий жизненных отношений. На разрешение внутренних конфликтов влияют мировоззренческие установки, волевые качества, темперамент, половозрастные особенности личности.**

**Механизмами разрешения внутриличностных конфликтов выступают механизмы психологической защиты: отрицание, проекция, регрессия, замещение, подавление, изоляция, интроекция, интеллектуализация, аннулирование, сублимация, рационализация, реактивное образование, компенсация, идентификация и фантазия.**

# Вопросы и задания к разделу V

**Ответьте на вопросы**

1. **Чем различаются подходы зарубежных и отечественных психологов к пониманию внутриличностного конфликта?**
2. **Какие вы знаете виды внутриличностных конфликтов?**

3. При каких условиях возникают внутриличностные конфликты?
4. Что представляет собой переживание внутриличностного конфликта?
5. В чем состоит конструктивная роль внутриличностных конфликтов?
6. Какие факторы способствуют суицидальному поведению человека?
7. В чем может состоять помощь родных и близких человеку, совершившему суицидальную попытку?
8. Каким образом можно избежать появления внутриличностного конфликта?
9. Какие из психологических защит являются наиболее эффективными при разрешении внутриличностных конфликтов?

**Выполните задания**

1. Представьте, что к вам за помощью и советом обратился ваш коллега по работе, который находится в ситуации острого внутриличностного конфликта. Чем вы можете ему помочь?
2. Проранжируйте по значимости внешние и внутренние факторы возникновения внутриличностных конфликтов.
3. Существует мнение, что психологическая защита является неконструктивным способом выхода из внутриличностного конфликта. А каково ваше мнение? Обоснуйте его.

# Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия

делают то, чего не нужно делать. ^ *толстой*

# Семейные конфликты

**Семья — древнейший институт человеческого взаимодействия, уникальное явление. Ее уникальность состоит в том, что несколько человек самым тесным образом взаимодействуют в течение длительного времени, насчитывающего десятки лет, т. е. на протяжении большей части человеческой жизни. В такой системе интенсивного взаимодействия не могут не возникать споры, конфликты и кризисы.**

## 4кЪ 25.1. Типичные межличностные конфликты у супругов

В зависимости от субъектов взаимодействия семейные конфликты подразделяются на конфликты между: супругами; родителями и детьми; супругами и родителями каждого из супругов; бабушками (дедушками) и внуками.

Ключевую роль в семейных отношениях играют супружеские конфликты. Они чаще возникают из-за неудовлетворения *по4* требностей супругов. Исходя из этого выделяют *основные причины супружеских конфликтов* [84; 86]:

- психосексуальная несовместимость супругов;
- неудовлетворение потребности в значимости своего «Я», неуважение чувства достоинства со стороны партнера;
- неудовлетворение потребности в положительных эмоциях: отсутствие ласки, заботы, внимания и понимания;
- пристрастие одного из супругов к чрезмерному удовлетворению своих потребностей (алкоголь, наркотики, финансовые расходы только на себя и т.д.);
- неудовлетворение потребности во взаимопомощи и взаимопонимании по вопросам ведения домашнего хозяйства, воспитания детей, в отношении к родителям и т.д.;
- различия в потребностях по проведению досуга, увлечениях.

Кроме того, выделяют факторы, влияющие на конфликтность супружеских отношений. К ним относят *кризисные периоды в развитии семьи* (С. Кратохвил).

*Первый год супружеской* жизни характеризуется конфликтами адаптации друг к другу, когда два «Я» становятся одним «Мы». Происходит эволюция чувств, влюбленность исчезает и супруги предстают друг перед другом такими, какие они есть. Известно, что в первый год жизни семьи вероятность развода велика, до 30% общего числа браков (И. Дорно).

*Второй кризисный период* связан с появлением детей. Еще неокрепшая система «Мы» подвергается серьезному испытанию. Что же лежит в основе конфликтов в этот период?

- Ухудшаются возможности профессионального роста супругов.
- У них становится меньше возможностей для свободной реализации в лично-привлекательной деятельности (увлечения, хобби).
- Усталость жены, связанная с уходом за ребенком, может привести к временному снижению сексуальной активности.
- Возможны столкновения взглядов супругов и их родителей по проблемам воспитания ребенка

*Третий кризисный период* совпадает со средним супружеским возрастом, который характеризуется конфликтами однообразия. В результате многократного повторения одних и тех же впечатлений у супругов наступает насыщение друг другом. Это состояние называют голодом чувств, когда наступает «сытость» от старых впечатлений и «голод» по новым (Ю. Рюриков).

*Четвертый период* конфликтности отношений супругов наступает после 18—24 лет совместной жизни. Его возникновение часто совпадает с приближением периода инволюции, возникновением чувства одиночества, связанного с уходом детей, усиливающейся эмоциональной зависимостью жены, ее переживаниями по поводу возможного стремления мужа сексуально проявить себя на стороне, «пока не поздно» (С. Кратохвил).

Значительное влияние на вероятность возникновения супружеских конфликтов оказывают *внешние факторы:* ухудшение материального положения многих семей; чрезмерная занятость одного из супругов (или обоих) на работе; невозможность нор мального трудоустройства одного из супругов; длительное отсут ствие своего жилья; отсутствие возможности устроить детей Детское учреждение и др.

Перечень факторов конфликтности семьи был бы неполным если не назвать *макрофакторы,* т. е. изменения, происходящие в современном обществе, а именно: рост социального отчуждения- ориентация на культ потребления; девальвация моральных ценностей, в том числе традиционных норм сексуального поведения; изменение традиционного положения женщины в семье (противоположными полюсами этого изменения являются полная экономическая самостоятельность женщины и синдром домохозяйки); кризисное состояние экономики, финансов, социальной сферы государства.

Исследования психологов показывают, что в 80—85% семей есть конфликты. Оставшиеся 15—20% фиксируют наличие «ссор» по различным поводам (В. Поликарпов, И. Залыгина). В зависимости от частоты, глубины и остроты конфликтов выделяют кризисные, конфликтные, проблемные и невротические семьи (В. Торохтий).

*Кризисная семья.* Противостояние интересов и потребностей супругов носит острый характер и захватывает важные сферы жизнедеятельности семьи. Супруги занимают непримиримые и даже враждебные позиции по отношению друг к другу, не соглашаясь ни на какие уступки. К кризисным брачным союзам можно отнести все те, которые или распадаются, или находятся на грани распада. I

*Конфликтная семья.* Между супругами имеются постоянные сферы, где их интересы сталкиваются, порождая сильные и продолжительные отрицательные эмоциональные состояния. Однако брак может сохраняться благодаря другим факторам, а также уступкам и компромиссным решениям конфликтов.

*Проблемная семья.* Для нее характерно длительное существование трудностей, способных нанести ощутимый удар стабильности брака. Например, отсутствие жилья, продолжительная болезнь одного из супругов, отсутствие средств на содержание семьи, осуждение на длительный срок за преступление и ряд других проблем. В таких семьях вероятно обострение взаимоотношений, появление психических расстройств у одного или обоих супругов.

*Невротическая семья.* Здесь основную роль играют не наследственные нарушения в психике супругов, а накопление воздействия психологических трудностей, с которыми встречается семья на своем жизненном пути. У супругов отмечается повышенная тревожность, расстройство сна, эмоции по любому поводу» повышенная агрессивность и т.д.



*Конфликтное поведение супругов* может проявляться в скрытой и открытой формах. Показателями скрытого конфликта являются: демонстративное молчание; резкий жест или взгляд, говорящий о несогласии; бойкот взаимодействия в какой-то сфере семейной жизни; подчеркнутая холодность в отношениях. Открытый конфликт проявляется чаще через: открытый разговор в подчеркнуто корректной форме; взаимные словесные оскорбления; демонстративные действия (хлопанье дверью, битье посуды, стучание кулаком по столу), оскорбление физическими действиями и др.

Психотравмирующие последствия. Конфликты в семье могут создавать психотравмирующую обстановку для супругов, их детей, родителей, в результате чего они приобретают ряд отрицательных свойств личности. В конфликтной семье закрепляется отрицательный опыт общения, теряется вера в возможность существования дружеских и нежных взаимоотношений между людьми, накапливаются отрицательные эмоции, появляются психотравмы. Психотравмы чаще проявляются в виде переживаний, которые в силу выраженности, длительности или повторяемости сильно воздействуют на личность. Выделяют такие психотравмирующие переживания, как состояние полной сет мейной неудовлетворенности, «семейная тревога», нервно-психическое напряжение и состояние вины.

*Состояние полной семейной неудовлетворенности* возникает в результате конфликтных ситуаций, в которых проявляется заметное расхождение между ожиданиями индивида по отношению к семье и ее действительной жизнью. Выражается в скуке, бесцветности жизни, отсутствии радости, ностальгических воспоминаниях о времени до брака, жалобах окружающим на трудности семейной жизни. Накапливаясь от конфликта к конфликту, такая неудовлетворенность выражается в эмоциональных Срывах и истериках.

*Семейная тревога* чаще проявляется после крупного семейного конфликта. Признаками тревоги являются сомнения, страхи, опасения, касающиеся прежде всего действий других членов семьи.

*Нервно-психическое напряжение* — одно из основных психотравмирующих переживаний. Оно возникает в результате:

* создания для супруга ситуаций постоянного психологического давления, трудного или даже безвыходного положения;

- создания для супруга препятствий для проявления важных для него чувств, удовлетворения потребностей;
- создания ситуации постоянного внутреннего конфликта у супруга.

Проявляется в раздражительности, плохом настроении, нарушениях сна, приступах ярости.

*Состояние вины* зависит от личностных особенностей **супруга.** Человек чувствует себя помехой для окружающих, виновником любого конфликта, ссор и неудач, склонен воспринимать отношения других членов семьи к себе как обвиняющие, укоряющие, несмотря на то, что в действительности они такими не являются.

**Предупреждение супружеских конфликтов.** Разработано много рекомендаций по нормализации супружеских взаимоотношений, предупреждению перерастания спорных ситуаций в конфликты (В. Владин, Д. Капустин, **И.** Дорно, А. Егидес, **В. Левкович,** Ю. Рюриков). Большинство из них сводится к следующему:

**Уважай себя, а тем более другого. Помни, что он (она) самый близкий для тебя человек, отец (мать) твоих детей.**
**Старайся не копить ошибки, обиды и «грехи», а сразу реагируй на них. Это исключит накопление отрицательных эмоций.**
**Исключи сексуальные упреки, так как они не забываются.**
**Не делайте замечаний друг другу в присутствии других (детей, знакомых, гостей и т.д.).**

**Не преувеличивай собственные способности и достоинства, не считай себя всегда и во всем правым.**
**Больше доверяй и ревность своди к минимуму.**
**Будь внимательным, умей слушать и слышать супруга.**
**Не опускайся, заботься о своей физической привлекательности, работай над своими недостатками.**
**Никогда не обобщай даже явные недостатки супруга, веди разговор только о конкретном поведении в конкретной ситуации.**

**Относись к увлечениям супруга с интересом и уважением.**
**В семейной жизни иногда лучше не знать правду, чем во что бы то ни стало пытаться установить истину.**
**Старайтесь находить время для того, чтобы хотя бы иногда отдохнуть друг от друга. Это поможет снять эмоционально-психологическую перенасыщенность общением.**



Разрешение конфликтов между супругами. Конструктивность разумения супружеских конфликтов, как никаких других, зависит в ^рвую очередь от умения супругов понимать, прощать и уступать.

**Одно из условий завершения конфликта любящих супругов — не добиваться победы. Победу за счет поражения любимого человека трудно назвать достижением.**
**Важно уважать другого, какая бы вина ни лежала на нем.**
**Нужно быть способным честно спросить у самого себя (и главное, честно ответить себе), что же тебя на самом деле волнует.**
**При аргументации своей позиции стараться не проявлять неуместный максимализм и категоричность.**
**Лучше самим придти к взаимопониманию и не втягивать в свои конфликты других — родителей, детей, друзей, соседей и знакомых. Только от самих супругов зависит благополучие семьи.**

Отдельно стоит остановиться на таком радикальном способе разрешения супружеских конфликтов, как р а з в о д . По мнению психологов, ему предшествует процесс, состоящий из трех стадий: а) эмоциональный развод, выражающийся в отчуждении, безразличии супругов друг к другу, утрате доверия и любви; б) физический развод, приводящий к раздельному проживанию; в) юридический развод, требующий правового оформления прекращения брака.

Многим развод приносит избавление от враждебности, неприязни, обмана и того, что омрачало жизнь. Конечно, он имеет и негативные последствия. Они различны для разводящихся, Детей и общества. Наиболее'уязвима при разводе женщина, у которой обычно остаются дети. Она больше, чем мужчина, подвержена нервно-психическим расстройствам.

Негативные последствия развода для детей гораздо значительнее по сравнению с последствиями для супругов. Ребенок теряет одного (подчас любимого) родителя, ибо во многих случаях матери препятствуют отцам встречаться с детьми. Ребенок часто испытывает давление сверстников по поводу отсутствия у Него одного из родителей, что сказывается на его нервно-психическом состоянии. Развод ведет к тому, что общество получает неполную семью, увеличивается число подростков с отклоняющимся поведением, растет преступность. Это создает для общества дополнительные трудности.

## 4Ь 25.2. Конфликты во взаимодействии родителей и детей

Данная разновидность конфликтов — одна из самых распространенных в повседневной жизни. Однако она в определенной степени обойдена вниманием специалистов — психологов и педагогов. Мы не рассматриваем проблему конфликта поколений, которая намного шире и активно разрабатывается социологами. Из более чем 700 психолого-педагогичеоких работ по проблеме конфликта вряд ли наберется с десяток-другой публикаций, **в** центре которых стояла бы проблема конфликтов между родителями и детьми. Она, как правило, изучается в контексте более обширных исследований; семейных отношений (В. Шуман), возрастных кризисов (И. Кон), влияния супружеских конфликтов на развитие детей (А. Ушатиков, А. Спиваковская) и др. Однако невозможно найти такую семью, где бы отсутствовали конфликты между родителями и детьми. Даже в благополучных семьях в более чем 30% случаев отмечаются конфликтные взаимоотношения (с точки зрения подростка) с обоими родителями (И. Горьковая).

Почему же возникают конфликты между родителями и детьми? Кроме общих причин, продуцирующих конфликтность взаимоотношений людей, которые рассмотрены выше, выделяют *психалогщ ческие факторы* конфликтов во взаимодействии родителей и детей.

1. *Тип внутрисемейных отношений.* Выделяют гармоничный и дисгармоничный типы семейных отношений. В гармоничной семье устанавливается подвижное равновесие, проявляющееся в оформлении психологических ролей каждого члена семьи, формировании семейного «Мы», способности членов семьи разрешать противоречия.

Дисгармония семьи — это негативный характер супружеских отношений, выражающийся в конфликтном взаимодействии супругов. Уровень психологического напряжения в такой семье имеет тенденцию к нарастанию, приводя к невротическим реакциям ее членов, возникновению чувства постоянного беспокойства у детей.

2. *Деструктивность семейного воспитания.* Выделяют следующие черты деструктивных типов воспитания:

- разногласия членов семьи по вопросам воспитания;
- противоречивость, непоследовательность, неадекватность;



0 опека и запреты во многих сферах жизни детей;
ф повышенные требования к детям, частое применение угроз, осуждений.

3. *Возрастные кризисы детей* рассматриваются как факторы йх повышенной конфликтности. Возрастной кризис представляет собой переходный период от одного этапа детского развития к другому. В критические периоды дети становятся непослушными, капризными, раздражительными. Они часто вступают в конфликты с окружающими, особенно с родителями. У них возникает отрицательное отношение к ранее выполнявшимся требованиям, доходящее до упрямства. Выделяют следующие возрастные кризисы детей:

- кризис первого года (переход от младенчества к раннему детству);
- кризис «трех лет» (переход от раннего детства к дошкольному возрасту);
- кризис 6—7 лет (переход от дошкольного к младшему школьному возрасту);
- кризис полового созревания (переход от младшего школьного к подростковому возрасту — 12—14 лет);
- подростковый кризис 15—17 лет (Д. Эльконин).

4. *Личностный фактор.* Среди личностных особенностей родителей, способствующих их конфликтам с детьми, выделяют консервативный способ мышления, приверженность устаревшим правилам поведения и вредным привычкам (употребление алкоголя и т.д.), авторитарность суждений, ортодоксальность убеждений и т.п. Среди личностных особенностей детей называют такие, как низкая успеваемость, нарушения правил поведения, игнорирование рекомендаций родителей, а также непослушание, Упрямство, эгоизм и эгоцентризм, самоуверенность, леность и т.п. Таким образом, рассматриваемые конфликты могут быть Представлены как результат ошибок родителей и детей.

Выделяют следующие *типы отношений* родителей и детей:

- оптимальный тип отношений родителей и детей;
% потребностью это назвать нельзя, но родители вникают в интересы детей, а дети делятся с ними своими мыслями;
% скорее родители вникают в заботы детей, чем дети делятся с ними (возникает обоюдное недовольство);
- скорее дети испытывают желание делиться с родителями, чем те вникают в заботы, интересы и занятия детей;

- поведение, жизненные устремления детей вызывают в семьи конфликты, и при этом скорее правы родители;
- поведение, жизненные устремления детей вызывают в семье конфликты, и при этом скорее правы дети;
- родители не вникают в интересы детей, а дети не испытывают желания делиться с ними (противоречия не замечались родителями и переросли в конфликты, взаимное отчуждение — С. Годник).

Наиболее часто конфликты у родителей возникают с детьми подросткового возраста. Психологи выделяют следующие типы конфликтов подростков с родителями: конфликт неустойчивости родительского отношения (постоянная смена критериев оценки ребенка); конфликт сверхзаботы (излишняя опека и сверхожидания); конфликт неуважения прав на самостоятельность (тотальность указаний и контроля); конфликт отцовского авторитета (стремление добиться своего в конфликте любой ценой) [81].

Обычно ребенок на притязания и конфликтные действия родителей отвечает такими *реакциями* (стратегиями), как:

- реакция оппозиции (демонстративные действия негативного характера);
- реакция отказа (неподчинение требованиям родителей);
- реакция изоляции (стремление избежать нежелательных контактов с родителями, сокрытие информации и действий).

Исходя из этого *основными направлениями профилактики* конфликтов родителей с детьми могут быть следующие:

1. Повышение педагогической культуры родителей, позволяющей учитывать возрастные психологические особенности детей, их эмоциональные состояния.

2. Организация семьи на коллективных началах. Общие перспективы, определенные трудовые обязанности, традиции взаимопомощи, совместные увлечения служат основой выявления *Щ* разрешения возникающих противоречий.

3. Подкрепление словесных требований обстоятельствами воспитательного процесса.

4. Интерес к внутреннему миру детей, их заботам и увлечениям-

По мнению психологов (Д. Лешли, А. Рояк, Т. Юферова, С. Якобсон), *конструктивному поведению родителей* в конфликтах с маленькими детьми может способствовать следующее:



**всегда помнить об индивидуальности ребенка;**
**учитывать, что каждая новая ситуация требует нового решения;**
**стараться понять требования маленького ребенка;**
**помнить, что для перемен нужно время;**
**противоречия воспринимать как факторы нормального развития;**
**проявлять постоянство по отношению к ребенку;**
**чаще предлагать выбор из нескольких альтернатив;**
**одобрять разные варианты конструктивного поведения;**
**совместно искать выход путем перемены в ситуации;**
**уменьшать число «нельзя» и увеличивать число «можно»;**
**ограниченно применять наказания, соблюдая при этом их справедливость и необходимость;**
**дать ребенку возможность прочувствовать неизбежность негативных последствий его проступков;**
**логически разъяснять возможности негативных последствий;**
**расширять диапазон моральных, а не материальных поощрений;**
**использовать положительный пример других детей и родителей;**
**учитывать легкость переключения внимания у маленьких детей.**

## • 25.3. Патологическое консультирование конфликтных семей

*Сущность* психологического консультирования конфликтных семей заключается в выработке рекомендаций по изменению негативных психологических факторов, затрудняющих жизнь семьи и вызывающих конфликты, особенно при переходе семьи из одной стадии развития в другую.

***Основные задачи психологического консультирования:***
**индивидуальные и групповые консультации лиц, обратившихся к специалисту с целью решения сложных проблем, приобретения психологических знаний или разрешения конфликтов;**
**выявление конфликтных семей и проведение с ними консультаций;**
**оказание помощи супругам в выявлении их ошибок и выборе правильного поведения в трудных ситуациях семейной жизни;**
**обучение методам саморегуляции психического состояния.**

Семейное консультирование рассматривается как одна из Форм супружеской терапии, поскольку речь идет о более простых поверхностных и кратковременных психотерапевтических

воздействиях, в основном в конфликтных и кризисных ситуациях. Консультации позволяют найти выход из конкретных конфликтных ситуаций, при этом применяются прежде всего такие методы, как экспликация, поощрение, индивидуальные рекомендации и советы (С. Кратохвил).

*Психологическое консультирование* сопряжено с определенными трудностями.

1. *Проблема времени.* Психолог должен за короткий срок определить причины, мотивы, условия конфликта, показать супругам возможности восстановления их отношений.

2. *Различная степень конфликтности* семейной жизни у супругов. Значительная часть обращающихся за психологической помощью — это молодые люди, недавно поженившиеся. Для них коррекция психологической несовместимости эффективна. Однако нередко психолог имеет дело с семьями, которые неизбежно эволюционируют к разводу. Эффективность их психологического консультирования незначительна.

Еще одна группа консультируемых — люди с противоречивой системой мотивов, как препятствующих, так и содействующих сохранению супружеских отношений. Первая группа мотивов обусловливает сохранение конфликтов, вплоть до готовности идти на развод, в то время как мотивы, содействующие сохранению семьи, делают возможным психологическую коррекцию супружеских отношений.

3. *Повышенная агрессивность* консультируемого по отношению к супругу и консультанту. Особенность конфликтных семей, находящихся на стадии развода, — упрощенная мотивировка такого решения. Это затрудняет полную диагностику супружеских отношений. Важно заинтересовать консультируемых в более глубоком раскрытии их семейных и личных проблем, а также трансформировать ситуацию, где психолог проводит экспертизу взаимоотношений супругов, в ситуацию, когда сами они с помощью психолога переосмысливают мотивы конфликта.

4. *Наличие неосознаваемых компонентов* конфликтного поведения супругов значительно усложняет положение консультируемых и работу психолога-консультанта (В. Смехов).

**Этапы психологического консультирования.** Определение необходимости консультирования и прогноз эффекта воздействия на семью — это начальная диагностическая стадия коррекции



супружеских отношений. Диагностическая стадия может включать структурный, описательный, динамический, генетический и прогностический уровни (З. Тысячная). Для диагностики супружеского конфликта рекомендуется использовать методику анализа конфликтной ситуации — МАКС (В. Смехов). Она представляет собой свободное описание конфликта в виде ответов на вопросы, которые объединены в одиннадцать рефлексивных планов. Важно представить внутреннюю картину конфликтного события хотя бы одного из его участников. Эффективное использование методики возможно после установления психотерапевтического контакта.

Вторым этапом консультирования конфликтных семей является восстановление супружеских отношений. Успешность перехода к нему зависит от снижения психической напряженности консультируемого. Иногда в супружеском конфликте сложившиеся отношения воспринимаются как неизбежные, из-за чего появляются чувства беспокойства, безысходности, жалости к себе. Важно стремиться изменить пессимистичное отношение супругов к ситуации.

***При нормализации супружеских отношении важно:***

**не допустить нового обострения конфликта в присутствии психолога (обвинений, оскорблений, грубости);**

**не стать на сторону одного из супругов, так как нередки попытки включить консультанта в качестве «союзника» в конфликте;**

**с самого начала стремиться к расширению понимания супругами конфликтной ситуации, оценки ее с позиции оппонента;**

**терпеливо относиться к медленной, но положительной эволюции, восстановлению супружеских отношений;**

**уважительно относиться к нормам и ценностям, которые принимаются или отстаиваются супругами;**

**не стремиться давать советы, а помогать найти правильное решение самим;**

**соблюдать деликатность и анонимность, особенно в тех вопросах, которые касаются интимных отношений супругов.**

Психологу-консультанту не всегда удается нормализовать отношения супругов, которые обратились за помощью. Р. Мэй Подчеркивает необходимость психологу-консультанту развивать в себе то, что А. Адлер назвал мужеством несовершенства, т.е. Умение мужественно принимать неудачу.

1. **Ключевую роль в семейных конфликтных отношениях играют супружеские конфликты. Они возникают из-за неудовлетворения потребностей супругов. Наиболее конфликтными являются кризисные периоды в развитии семьи. В зависимости от уровня конфликтности выделяются кризисные, конфликтные, проблемные и невротические семьи. Семейные конфликты имеют психотравмирующие последствия: состояние полной семейной неудовлетворенности, «семейная тревога», нервно-психическое напряжение, состояние вины. Специалистами выработаны рекомендации по регулированию супружеских конфликтов.**
2. **Конфликты между родителями и детьми возникают из-за деструктивности внутрисемейных отношений, недостатков в семейном воспитании, возрастных кризисов детей, индивидуально-психологических особенностей родителей и детей. Бесконфликтному общению родителей с детьми способствует повышение педагогической культуры родителей, организация семьи на коллективных началах, подкрепление словесных требований организацией воспитания, интересом родителей к внутреннему миру детей.**
3. **Сущность психологического консультирования конфликтных семей заключается в выработке специальных рекомендаций по изменению неблагоприятных психологических факторов, затрудняющих функционирование семьи и создающих в ней конфликтные отношения.**

# Конфликты между руководителями и подчиненными

**Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель — подчиненный», т. е. от конфликтов «по вертикали».**

## • 26.1. Причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный»

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов данного типа.

I. *Субординационный характер отношений.* Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Многие авторы (Д. Кайдалов, А. Китов, А. Папкин, А. Русалинова, А. Свенцицкий) указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами — функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняет указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель — подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и мораль-

ных качеств, а также симпатии или антипатии по отношенщг, друг к другу.

Противоречие в звене «руководитель — подчиненный» ^ ложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. обязан подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. По мнению Б. Алишева, наибольшей конфликтностью характеризуется вертикальное взаимодействие руководителя с подчиненными. Ряд авторов указывают, что на конфликты по вертикали приходится 77% (А. Анцупов), 60% (Б. Науменко), 78% (А. Свенцицкий) и даже 80% (Е. Кузьмин) всех межличностных конфликтов в коллективах.

2. *Деятельность в системе «человек — человек» конфликтогенна* по своей природе. Из четырех типов деятельности («человек — человек», «человек — природа», «человек — машина», «человек — знак») наиболее конфликтны профессии типа «человек — человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферу руководства, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач (А. Мухин).

3. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована *предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений.* Около 96% конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88%, бытовую — 9 и общественную — 3% конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов работы (8%) и введением инноваций (6%). В противоположность конфликтам в звене «руководитель — подчиненный» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей.



vCraновок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с *интенсивностью совместной деятельности* оппонентов. На 5 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т.п., приходится около 60% всех конфликте «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный» месяц в отношениях руководителей и подчиненных — июнь, а наиболее «конфликтные» - май и январь [100].

5. *Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный»:* на него приходится более 53% конфликтов. На отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится 41,7% конфликтов и 5,2% — на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается [4; 100].

6. *Разбалансированность рабочего места.* Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения [16]. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства — в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы (рис. 26.1).

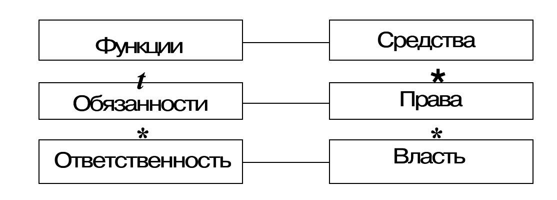



*Рис. 26.1. Структура рабочего места*

Сбалансированность рабочего места означает, что его функ^Ии должны быть обеспечены средствами и не должно быть сРедств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и

права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов «по вертикали».

7. *Рассогласованность связей между рабочими местами в организации.* Проявляется в том, что:

а) подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя; хвататься за все подряд; отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчиненных — более 7—8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

8. *Сложность социальной и профессиональной адаптации* руководителя к должности управленца.

9. *Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений* всем необходимым для их реализации.

Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель — подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

Управленческие причины: необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; выбор начальником неэффективного стиля руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному, и наоборот; напряженные отношения между руководителями и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т.д.).



## ф 26.2. Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали»

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

**психологический отбор специалистов в организацию;**
**стимулирование мотивации к добросовестному труду;**
**справедливость и гласность в организации деятельности;**
**учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;**
**своевременное информирование людей по важным для них проблемам;**
**снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;**
**организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»;**
**оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;**
**уменьшение зависимости работника от руководителя;**
**поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;**
**справедливое распределение нагрузки между подчиненными.**

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами.

**Ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи.** Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказания. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

**Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым.** Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения не означает самоустранения начальника от обеспечения его выполнения.

**Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении.** Не идите вразрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство.

**Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов.**

Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль ь должен превращаться в мелочную опеку

**Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного.**

Если вы не уверены в том, что глубок^ изучили итоги деятельности подчинен, ного, то лучше с оценкой не спешить.

**Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников.**

Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

**Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного.**

Решительные попытки «сделать из него человека» ни к чему хорошему, кроме конфликтов, не приведут. Процесс воспитания — длительный процесс. Поэтому, проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на быстрые и немедленные положительные результаты.

**Критикуйте после того, как похвалите.**

Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно.

**Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности.**

Переход на личностные оценки с использованием обобщающих формулировок («Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить», «Вы всегда отличаетесь недобросовестностью», «Вы постоянно опаздываете на работу» и т.п.) провоцирует подчиненного на конфликт.

**Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит.**

В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, * также характеристики той социальной группы, которая значима для него.

Общаясь с подчиненными, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.



**Избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных.**

Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, вы можете ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит вашу неправоту.

**Не делайте подчиненных «козлами отпущения» своих управленческих ошибок.**

Нет таких людей, которые не ошибаются. Не бойтесь навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.

**Будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным.**

Помните, что люди больше всего не любят несправедливость. В конечном итоге все революции, бунты, мятежи, другие социальные потрясения и конфликты были обусловлены тем, что одна из сторон пыталась восстановить справедливость. Конечно, в понятие «справедливость» разные люди вкладывают различный смысл. Однако, как отмечал М. Аврелий, «человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам».

**Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными.**

Гнев, злость, досада — плохие советчики при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой».

**Не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с руководством.**

Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым вы создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь — с подчиненными.

**Не наказывайте и помогайте подчиненным исправлять ошибки.**

Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков — меньше конфликтов, меньше наказаний — меньше проблем.

**Уважайте права подчиненных.**

Даже работник, плохо выполняющие служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин При любой степени вины за проступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

**Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов.**

Как справедливо заметил Плутарх, «найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить».

## 26.3. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным

В повседневной жизни не всегда удается предупредить конфликты «по вертикали». Для руководителя важно знать, что спссобствует конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными.

**Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает.**

Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель • чем-то неправ.

**Аргументируйте свои требования в конфликте.**

Настойчивость в требованиях к подчиненному подкрепить правовыми нормами.

**Умейте слушать подчиненных в конфликте.**

Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, что затрудняет разрешение конфликта.

**Вникайте в заботы подчиненного.**

Многие конфликты «по вертикали» возникают из-за неупорядоченности деятельности подчиненного, восприятия им нагрузки как чрезмерной.

**Без особой нужды руководителю не стоит** **тй на эскалацию онфликта с подчиненным.**

После обострения конфликта eГ₀ сложно разрешать, так как ухудшают^ межличностные отношения, растет уровень негативных эмоций, снижается степень правоты оппонентов в результате взаимной грубости.



**повышение голоса в конфликтном диалоге подчиненным — не „учший аргумент.**

Как показывают исследования, в 30% конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость, срываются на крик и т.п. Грубость — признак того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово — основное средство воздействия на подчиненного, использовать его нужно для разрешения конфликта, а не его обострения.

**Переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного.**

Это дает ему моральное право ответить тем же. При разрешении конфликта важно соблюдать служебную дистанцию по отношению к подчиненному, обращаться к нему на «Вы».

**Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус.**

Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.

**Используйте поддержку вышестоящих руководителей и общественности.**

Это необходимо в ситуации неуступчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на решение противоречия (рис. 26.2).

Рис. 26.2. Стратегия поддержки руководителя в конфликте по вертикали

**Не злоупотребляйте должностным положением.**

Должностное положение — солидн^ преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для р^. решения конфликта в свою пользу прц. меняют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств сложностей, применение дисциплинарных санкций и т.п. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.

**Не затягивайте конфликт с подчиненным.**

Помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя [100].

**Не бойтесь идти на компромисс.**

Особенно в тех случаях, когда руководитель не уверен в своей правоте.

**Если руководитель неправ в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному.**

Необходимо найти мужество признаться В этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным. Сделать это желательно один на один, указав подчиненному, что он также допустил просчеты (что обычно и бывает). |

**Помните, что конфликтный руководитель — это не всегда плохой руководитель.**

Главное — быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

**Конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель.**

Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разре* шать предконфликтные и конфликтны6 ситуации неконфликтными способами.

Что касается *поведения подчиненного при разрешении конфликта* с руководителем, то у него, конечно, меньше возможностей



до сравнению **с** начальником. Выполнение подчиненным ряда рекомендаций может повысить шансы на учет его интересов.

**Не спешите противодействовать руководителю в конфликте. Выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии.**

**Если подчиненный прав, то ему необходимо стараться не уступать в главном. При необходимости можно усилить свои позиции в конфликте, обратившись за помощью к другим руководителям, коллегам по работе.**

**Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта, не настаивайте только на одном, принципиальном решении. Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами.**

**Не переходите на оскорбления или резкие выражения.**

**Справедливость позиции в конфликте «по вертикали» не всегда дает подчиненному шансы на победу. Используйте слабости в позиции руководителя.**

**Вызывайте руководителя на откровенный разговор.**

**Если подчиненный прав в конфликте, ему лучше обосновать свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании.**

**Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, так как он все же добьется своего.**

**Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты с ними.**

**Подчиненному желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений руководителя.**

**Чем ниже нравственные качества руководителя, тем сложнее будет разрешать конфликт с ним.**

## Выводы

**1- Среди причин конфликтности отношений руководителей и подчиненных выделяют объективные и субъективные. К объективным причинам относятся: субординационный ха-**

**рактер отношений, высокая интенсивность взаимодействия, разбалансированность рабочего места, рассогласованность связей между рабочими местами в организации, сложность социальной и профессиональной адаптации, недостаточная обеспеченность всем необходимым для выполнения управленческих решений. Управленческие и личностные предпосылки составляют субъективные предпосылки конфликтов «по вертикали».**

2. **Предупреждению конфликтов в звене «руководитель — подчиненный» способствуют грамотная организация управленческой деятельности, бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными.**
3. **Конструктивному разрешению конфликта в отношениях руководителя и подчиненного способствуют учет интересов друг друга, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния, подход к решению противоречия с различных сторон.**

Глава 27

# Конфликты в условиях учебной деятельности

**Как и для любого социального института, для школы характерны разнообразные конфликты. Педагогическая сфера представляет собой совокупность всех видов целенаправленного формирования личности, а ее сутью является деятельность по передаче и освоению социального опыта. Поэтому именно здесь необходимы благоприятные социально-психологические условия, обеспечивающие душевный комфорт педагогу, ученику и родителям.**

## • 27.1. Конфликты между учениками в школе

В сфере народного образования принято выделять четыре субъекта деятельности: ученик, учитель, родители и администратор. В зависимости от того, какие субъекты вступают во взаимодействие, можно выделить следующие виды конфликтов: ученик — ученик; ученик — учитель; ученик — родители; ученик — администратор; учитель — учитель; учитель — родители; учитель — администратор; родители — родители; родители — администратор; администратор — администратор (В. Воронин).

Рассмотрим один из наиболее распространенных в учебной Деятельности конфликт между учениками.

Конфликты в подростковой среде характерны для всех времен и народов,

> *будь **то бурса** Щ. **Помяловского или описанная*** Р. *Киплингом **аристократическая школа** сХЗсХ, **века, или*** *группа **мальчиков, оказавшаяся без взрослых на необитаемом острове, из «Повелителя** мух» **английского писателя у. Холдинга*** (И. Кон).

Наиболее распространены среди учащихся конфликты лидерства, в которых отражается борьба двух-трех лидеров и их группировок за первенство в классе. В средних классах часто конфликтуют группа мальчиков и группа девочек. Может обозначиться конфликт трех-четырех подростков с целым классом или вспыхнуть конфликтное противостояние одного школьника и класса. По наблюдениям психологов (О. Ситковская О. Михайлова) путь к лидерству, особенно в подростковой среде, связан с демонстрацией превосходства, цинизма, жестокости, безжалостности. Детская жестокость — явление общеизвестное. Один из парадоксов мировой педагогики заключается в том, что ребенок гораздо больше взрослого подвержен соблазну стадности, немотивированной жестокости, травли себе подобных.

Генезис агрессивного поведения школьников связан с дефектами социализации личности. Так, обнаружена положительная связь между количеством агрессивных действий у дошкольников и частотой их наказания, применяемого родителями (Р. Сире). Кроме того, было подтверждено, что конфликтные мальчики воспитывались, как правило, родителями, применявшими по отношению к ним физическое насилие (А. Бандура). Поэтому ряд исследователей считают наказание моделью конфликтного поведения личности (Л. Джавинен, С. Ларсенс).

На ранних этапах социализации агрессия может возникать и случайно, но при успешном достижении цели агрессивным способом может появиться стремление вновь использовать ее для выхода из различных трудных ситуаций. При наличии соответствующей личностей основы важным становится не агрессия — способ достижения, а агрессия — самоцель, она становится самостоятельным мотивом поведения, обусловливая враждебность по отношению к другим при низком уровне самоконтроля.

Кроме того, конфликты подростка в отношениях с одноклассниками обусловлены важной особенностью возраста " формированием морально-этических критериев оценки сверстника и связанных с этим требований к его поведению (В. Лозоцева).

Предупреждение конфликтного поведения школьников. По-"' ностью изжить конфликты подростков в средней школе пра*' тИчески невозможно. В зависимости от того, сколь успешно осуществляется в школе социализация личности ребенка, в первую очередь *усвоение духовных, нравственных ценностей,* изменяется интенсивность конфликтов между школьниками. Духовность во многом детерминирует деятельность и поведение людей.



Заметную роль в предотвращении конфликтов играет *дисциплина* — умение обеспечить ребенку необходимую для его полноценного развития свободу в рамках разумного подчинения порядку.

Больше влияние на конфликтное поведение школьников оказывает *личность учителя.* Ее воздействие может проявляться в различных аспектах.

Во-первых, стиль взаимодействия учителя с другими учениками служит примером для воспроизводства во взаимоотношениях со сверстниками. Исследования показывают, что стиль общения и педагогическая тактика первого учителя оказывают заметное влияние на формирование межличностных отношений учащихся с одноклассниками и родителями (О. Осадько). *Личностный стиль общения и педагогическая тактика «сотрудничество»* обусловливают наиболее бесконфликтные отношения детей друг с другом. Однако этим стилем владеет незначительное число учителей младших классов (около 15%). Учителя начальных классов с выраженным функциональным стилем общения (85%) придерживаются одной из тактик («диктат» или «опека»), которые усиливают напряженность межличностных отношений в классе. Большое количество конфликтов характеризует отношения в классах «авторитарных» учителей и в старшем школьном возрасте [38].

Во-вторых, *учитель обязан вмешиваться в конфликты учеников,* регулировать их. Это, конечно, не означает их подавление. В зависимости от ситуации может быть необходимо административное вмешательство, а может быть — просто добрый совет. Положительное влияние оказывает вовлечение конфликтующих в совместную деятельность, участие в разрешении конфликта ^РУгих учеников, особенно лидеров класса, и т.д.

## 27.2. Способы разрешения конфликтов между учителем и учениками

Процесс обучения и воспитания, как и всякое развитие невозможен без противоречий и конфликтов. Конфронтация с детьми, условия жизни которых сегодня нельзя назвать благоприятными, является обычной составной частью реальности. По мнению психолога М. Рыбаковой, среди конфли*! тов между учителем и учеником выделяются следующие конфликты:

- деятельности, возникающие по поводу успеваемости ученика, выполнения им внеучебных заданий;
- поведения (поступков), возникающие по поводу нарушения учеником правил поведения в школе и вне ее;
- отношений, возникающие в сфере эмоционально-личностных отношений учащихся и учителей [75].

*Конфликты деятельности.* Возникают между учителем и учеником и проявляются в отказе ученика выполнить учебное задание или плохом его выполнении. Это может происходить по различным причинам: утомление, трудность в усвоении учебного материала, а иногда неудачное замечание учителя вместо конкретной помощи при затруднениях в работе. Подобные конфликты часто происходят с учениками, испытывающими трудности в учебе; когда учитель ведет предмет в классе непродолжительное время и отношения между ним и учеником ограничиваются учебной работой. Таких конфликтов меньше на уроках классных руководителей; в начальных классах, когда общение на уроке определяется характером сложившихся взаимоотношений с учениками в другой обстановке. В последнее время наблюдается увеличение таких конфликтов из-за того, что учитель часто предъявляет завышенные требования к усвоению предмета, а отметки использует как средство наказания тех, кто нарушает дисциплину. Эти ситуации часто становятся причиной ухода из школы способных, самостоятельных учеников, а у остальных снижается интерес к познанию вообще.

*Конфликты поступков.* Педагогическая ситуация може' привести к конфликту в том случае, если учитель ошибся пр'* 



анализе поступка ученика, не выяснил мотивы, сделал необоснованный вывод. Ведь один и тот же поступок может вызываться различными мотивами. Учитель корректирует поведение учеников путем оценки их поступков при недостаточной информации об их подлинных причинах. Иногда он дишь догадывается о мотивах поступков, плохо знает отношения между детьми, поэтому вполне возможны ошибки при оценке поведения. Это вызывает вполне оправданное несогласие учеников.

*Конфликты отношений* часто возникают в результате неумелого разрешения педагогом проблемных ситуаций и имеют, как правило, длительный характер. Эти конфликты приобретают личностный смысл, порождают длительную неприязнь ученика к учителю, надолго нарушают их взаимодействие.

**Особенности педагогических конфликтов.** Среди них можно выделить следующие:

- ответственность учителя за педагогически правильное разрешение проблемных ситуаций: ведь школа — модель общества, где ученики усваивают нормы отношений между людьми;
- участники конфликтов имеют разный социальный статус (учитель — ученик), чем и определяется их поведение в конфликте;
- разница в жизненном опыте участников порождает разную степень ответственности за ошибки при разрешении конфликтов;
- различное понимание событий и их причин (конфликт «глазами учителя» и «глазами ученика» видится по-разному), поэтому учителю не всегда легко понять глубину переживаний ребенка, а ученику — справиться с эмоциями, подчинить их разуму;
- присутствие других учеников делает их из свидетелей участниками, а конфликт приобретает воспитательный смысл и для них; об этом всегда приходится помнить учителю;
- профессиональная позиция учителя в конфликте обязывает его взять на себя инициативу в его разрешении и на первое место суметь поставить интересы ученика как формирующейся личности;

- всякая ошибка учителя при разрешении конфликта поро^ дает новые проблемы и конфликты, в которые включаются другие ученики;
- конфликт в педагогической деятельности легче предупре. дить, чем успешно разрешить.

Современная ситуация в стране, бедственное положение школы, недостаточная подготовка учителей, особенно молодых, к конструктивному разрешению конфликтов с учениками приводят к значительным деструктивным последствиям. По данным психологических исследований за 1996 г., 35—40% детских неврозов носит дидактогенный характер. Исследования показывают, что в межличностном конфликте учителя и ученика велика доля отрицательных последствий (83%) по сравнению с положительным влиянием (50% от числа изученных ситуаций) (С. Хапаева).

Важно, чтобы учитель умел *правильно определить свою позицию в конфликте,* так как если на его стороне выступает коллектив класса, то ему легче найти оптимальный выход из сложившейся ситуации. Если же класс начинает развлекаться вместе с нарушителем дисциплины или занимает двойственную позицию, это чревато негативными последствиями (например, конфликты могут приобрести постоянный характер).

Для конструктивного выхода из конфликта важны *взаимоотношения педагога с родителями подростка.*

Часто общение учителя с повзрослевшими учениками продолжает строиться на тех же принципах, что и с учащимися начальных классов, обеспечивающих учителю возможность требовать подчинения. Такой тип отношений не соответствует возрастным особенностям подростка, прежде всего *новому* представлению о себе, стремлению занять равное положение по отношению к взрослым (И. Вереникина). Благополучное разрешение конфликта невозможно без *психологической готов' ности учителя перейти к новому типу взаимоотношений с взроС' леющими детьми.* Инициатором таких взаимоотношений доЛ" жен быть взрослый.

Основные рекомендации учителям по управлению конфликтами могут быть следующими:



**контролируя свои эмоции, быть объективным, дать возможность учащимся обосновать свои претензии, «выпустить пар»;**
**не приписывать ученику свое понимание его позиции, перейти на «я»-высказывания (не «ты меня обманываешь», а «я чувствую себя обманутым»);**
**не оскорблять ученика (есть слова, которые, прозвучав, наносят такой ущерб отношениям, что все последующие «компенсирующие» действия не могут их исправить);**
**стараться не выгонять ученика из класса;**
**по возможности не обращаться к администрации;**
**не отвечать на агрессию агрессией (это принизит и ваше достоинство), не затрагивать его личности, особенностей его семьи, давать оценку только его конкретным действиям;**
**дать себе и ребенку право на ошибку, не забывая что «не ошибается только тот, кто ничего не делает»;**
**независимо от результатов разрешения противоречия постараться не разрушить отношений с ребенком (высказать сожаление по поводу конфликта, выразить свое расположение к ученику);**
**не бояться конфликтов с учащимися, а брать на себя инициативу их конструктивного разрешения;**
**ценя в детях способность понимать вас, во всем соглашаться с вами, помнить слова, высказанные Стендалем: «Опереться можно только на то, что сопротивляется»**

## Выводы

1. **В сфере народного образования основные субъекты конфликтов — ученик, учитель, родитель и администратор. Одним из наиболее распространенных является конфликт между учениками. Основные причины таких конфликтов — стремление подростка занять лидирующее положение в микрогруппе, классе, агрессивность и жестокость (источниками которых выступают аномалии семейных отношений и тип взаимодействия учителей с учениками), а также особенности возраста ученика. Предупреждению**

**конфликтов между учениками способствуют хорошая организация учебно-воспитательного процесса в школе, утверждение и поддержание дисциплины, активная позиция учителей в трудных ситуациях взаимодействия школьников.**

2. **Среди конфликтов между учителем и учеником выделяют конфликты деятельности, отношений и поведения.**
3. **Педагогические конфликты имеют особенности, связанные со спецификой учебной деятельности, различием в статусе и возрасте взаимодействующих сторон. Конструктивное поведение учителя в конфликте с учеником предполагает правильное определение своей позиции в конфликте, опору на взаимоотношения с родителями ученика, использование влияния класса и педагогического коллектива, уважение личности ученика, выполнение рекомендаций по оптимизации взаимодействия с учеником.**

# Инновационные конфликты

**Смена старого новым составляет само содержание процесса развития. Новое всегда приходит на смену старому в природе и в обществе. Поэтому противоречия между новым и старым естественны и вечны. Нередко эти противоречия приводят к конфликтам. На разных этапах развития явления скорость и масштабы изменений могут заметно различаться. Чем радикальнее изменения, чем более они быстры и масштабны, тем чаще возникают конфликты, вызванные борьбой старого и нового. Россия и во многом все человечество переживают сейчас период глубоких, масштабных и быстрых перемен. Поэтому инновационные конфликты приобретают большую значимость и вызывают особый интерес.**

## • 28.1. Инновация как объект конфликта

Само понятие «инновация» впервые стало использоваться в исследованиях культурологов XIX в. и означало внедрение элементов одной культуры в другую. Только в начале XX в. начинают изучаться закономерности технических нововведений. Сегодня уже сложилась междисциплинарная область науки — инноватика. Она изучает процессы создания, внедрения и распространения новшеств. Однако в отечественной и зарубежной науке пока нет общепринятой теории нововведений.

Для понимания сущности инновационных конфликтов необходимо определить содержание категории «нововведение». Под эту категорию подпадает не все новое. Инновацией не является то новое, что возникает на смену старого естественным, закономерным образом. Нововведениями нельзя считать и те многочисленные усовершенствования, которые постоянно вносятся в свою жизнь и деятельность каждым человеком, но не имеют существенной новизны. Потенциальным нововведением является значительная новая идея, которая пока не внедряется.

Единого мнения о содержании категорий «инновация» ц «нововведение» пока не сложилось. Одно из удачных определе. ний дано Н.И. Лапиным:

> ^*Нововведение есть процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества) для новой (или лучшего удовлетворения уже известной) общественной потребности, одновременно это есть процесс сопряженных, с* ***даннызl*** *новшеством изменений в той социальной и вещественной среде, в которой совершается его жизненный цикл.*

Нововведения можно классифицировать по разным основаниям. Существенные из них: тип новшества; механизм осуществления нововведения; особенности инновационного процесса (А. Пригожий). При внедрении нововведения возникают противоречия между его сторонниками и противниками. Новаторы рассчитывают на улучшение работы организации и личной жизнедеятельности в результате внедрения новшества. Консерваторы опасаются того, что жизнь и работа станут хуже. Позиция каждой из этих сторон может быть достаточно обоснованной.

Анализ зарубежной литературы позволяет выделить четыре группы факторов, препятствующих инновационной деятельности: технико-экономические, юридические, организационно-управленческие и социально-психологические. К числу социально-психологических факторов, вызывающих сопротивление нововведениям, относятся: возможное изменение статуса работника в организации; возможность потери работы из-за внедрения нововведения; перестройка устоявшихся способов деятельности; нарушение стереотипов поведения; боязнь неопределенности; нарушение сложившихся в организации традиций; опасения наказания за неудачу и др. (М. Иванов, П. Кочетков).

Нововведения характеризуются масштабами, степенью новизны, скоростью внедрения и сферой жизнедеятельности общества, в которой они осуществляются. *Новое не обязательно ведет к прогрессу и не всегда является лучшим, чем старое.* Анализ масштабных социальных нововведений, история которых насчитывает тысячелетия, показывает, что они обычно имеют как положительные, так и отрицательные стороны.



Изучение социальных утопий, многие элементы которых со рременем становятся реальностью общественной жизни, показало, что в их основе обычно лежит девять основных предпосылок:

- человек по своей природе добр, т. е. причина имеющихся у него недостатков — не столько низменная природа человека, сколько неблагоприятные условия жизни;
- человек весьма пластичен и в изменяющихся условиях легко меняется сам;
- нет какого-либо неустранимого противоречия между благом индивида и благом общества;
- человек — существо разумное и способное становиться все более разумным, поэтому можно устранить абсурды общественной жизни и установить рациональный порядок;
- в будущем имеется ограниченное число возможностей, которые полностью поддаются предвидению;
- следует стремиться обеспечить человеку счастье на земле;
- люди не могут пресытиться счастьем;
- возможно найти справедливых правителей или научить справедливости людей, избранных для правления;
- утопия не угрожает человеческой свободе, поскольку «подлинная свобода» осуществляется как раз в ее рамках (Д. Уолш).

Таким образом, нововведение само по себе противоречиво, поскольку обычно нет абсолютной уверенности в том, что оно окажется оправданным. Иногда отсроченные и косвенные негативные последствия нововведения полностью перекрывают его позитивный непосредственный и прямой эффект. Поэтому инновация нередко выступает в качестве объекта конфликта. В борьбе новаторов и консерваторов могут быть правы как те, так и другие.

Вероятность инновационного конфликта возрастает под действием следующих факторов. Чем масштабнее новшество, чем большее количество людей вовлечено в инновационный провес, тем чаще возникают конфликты. Радикальность нововведения повышает вероятность и остроту инновационных конфликтов. Более радикальные новшества встречают большее противодействие. Чем быстрее идет процесс инновации, тем более °и конфликтогенен. Заметное влияние на инновационные конфликты оказывает социально-психологическое, информацион-
1106 и другое обеспечение процесса внедрения. Чем более про-%Ман этот процесс, тем меньшее количество конфликтов его °провождает.

## • 28.2. Особенности инновационных межличностных конфликтов

Инновационные конфликты могут быть внутриличностными межличностными и межгрупповыми. Межличностный инновационный конфликт — это противодействие между сторонниками и противниками нововведения, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу. Причины межличностных инновационных конфликтов можно объединить в пять групп.

*Объективные причины* заключаются в естественном столкновении интересов новаторов и консерваторов. Сторонники и противники нововведений всегда были, есть и будут независимо от каких-либо других факторов. Дух новаторства и дух консерватизма изначально присущи человеку, социальной группе, человечеству в целом. Кроме того, масштабные реформы, происходящие в обществе, отрасли, организации, объективно порождают множество межличностных инновационных конфликтов, являющихся следствием этих реформ.

*Организационно-управленческие причины* состоят в плохой отлаженное™ политических, социальных, управленческих механизмов бесконфликтной оценки, внедрения и распространения новшеств. Если бы существовали эффективные организационные процедуры своевременного выявления новшеств, их объективной оценки, продуманные процессы внедрения, многие нововведения находили бы применение без конфликтов. Восприимчивость руководителей к новому, их участие в инновационных процессах также способствовали бы уменьшению количества конфликтов.

*Инновационные причины* связаны с характеристиками самого нововведения. Различные новшества порождают различные по количеству и остроте конфликты. *Личностные причины* заключаются в индивидуально-психологических особенностях участников инновационного процесса. *Ситуативные причины* состоят 9 конкретных особенностях единичной инновационной ситуации- Каждое нововведение осуществляется в условиях конкретных социально-экономических, социальных, материально-технических И других обстоятельств. Эти обстоятельства могут способствоват возникновению инновационных конфликтов.



Типичной личностной причиной инновационных конфликтов является наличие у многих работников выраженной негативной установки на изменения вообще и на нововведения в конкретной деятельности в частности. Исследование установок офицерского состава на нововведения, проведенное Ю.И. Мягковым [56], позволило установить существование отрицательной установки на дюбые изменения, связанные с внедрением нового, примерно у 50% офицеров.

Негативная установка на нововведения формируется под влиянием следующих основных факторов. Во-первых, сказывается общая усталость людей от продолжающихся более десяти лет масштабных, радикальных и быстрых перемен. Человек чувствует себя комфортно тогда, когда интенсивность изменений не превышает определенный пороговый уровень. В России этот уровень, по-видимому, давно и заметно превышен. Если в 1985 г. общество, ждало перемен, то сегодня оно устало от них. Во-вторых, многие работники, руководители за последнее десятилетие испытали на себе существенные негативные последствия реформ. Это привело к возникновению у них отрицательной установки на любые новшества.

Исследование межличностных инновационных конфликтов позволило выявить зависимость частоты их возникновения от типа и содержания новшества, стадии инновационного процесса, состава субъектов создания и реализации нововведения (табл. 28.1)

*Таблица 28.1.* ***Частота возникновения межличностных инновационных конфликтов в зависимости от инновационного процесса и типа нововведения*** [56]

| Тип нововведения | Стадии инновационного процесса | | | | Процент от общего числа конфликтов |
|---|---|---|---|---|---|
| | Зарождение | Внедрение | Диффузия | Рутинизация | |
| Материально-технические | 23,5 | 64,7 | 5,9 | 5,9 | 11,3 |
| Управленческие | 20,4 | 66,3 | 14,2 | 2,1 | 66,4 |
| Педагогические | 22,1 | 54,5 | 15,2 | 8,2 | 16,7 |

Большинство конфликтов между новаторами и консерваторами (66,4%) происходит при осуществлении управленческих

нововведений, каждый шестой — педагогических, а каждый де-вятый — материально-технических инноваций. Наиболее часто (65,1%) эти конфликты происходят на стадии внедрения нововведений. Вероятность возникновения конфликтов при внедрении новшеств их создателями в два раза выше, чем при осуществлении нововведений руководителями коллективов.

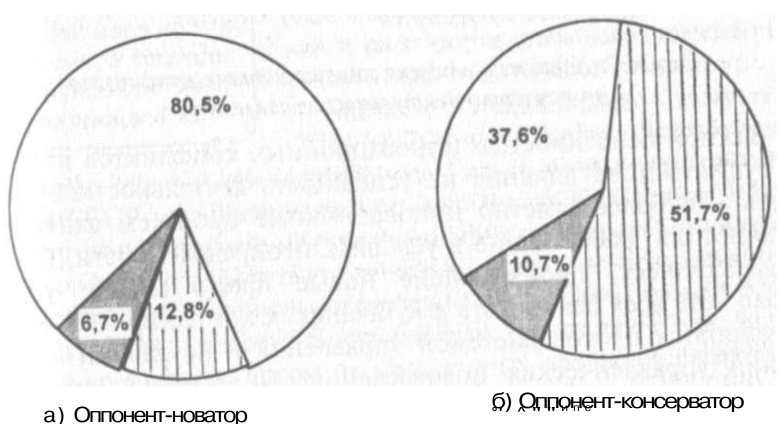
Доказано, что межличностный инновационный конфликт имеет полимотивированный характер. Направленность мотивов оппонентов различна. У новатора они более общественно-ориентированы, у консерватора — личностно-ориентированы. Основными мотивами вступления в конфликт новатора являются: стремление повысить эффективность деятельности коллектива — 82%; желание улучшить взаимоотношения в коллективе — 42; нежелание работать по-старому — 53; стремление реализовать свои возможности — 37; желание повысить свой авторитет — 28% конфликтных ситуаций. Для консерватора характерны следующие мотивы вступления в конфликт: нежелание работать по-новому, менять стиль поведения и деятельности — 72%; реакция на критику — 46; стремление настоять на своем — 42; борьба за власть — 21; стремление сохранить материальные и социальные блага — 17%.

Оппоненты нередко скрывают истинные мотивы конфликтного поведения, декларируя при этом другие цели и интересы. Соотношение истинных и декларируемых мотивов вступления в конфликт представлено на рис 28.1.

Инициатором инновационных конфликтов выступает преимущественно новатор (68,7% общего числа конфликтов). Как правило, он является подчиненным своего оппонента (59% ситуаций от общего числа конфликтов). Новатор является или сторонником новой идеи, или (64% ситуаций) — создателем и реализатором новшества.

В процессе инновационного конфликта оппоненты используют более 30 различных способов и приемов борьбы. Новатор чаще пытается воздействовать на оппонента с помощью убеждения (74%), обращения за поддержкой к окружающим (83%)» критики (44%), апелляции к положительному опыту внедрения инноваций и информирования окружающих о нововведении (50%). Консерватор чаще использует такие способы воздействия на оппонента: критика (49%); грубость (36%); убеждение (23%); увеличение служебной нагрузки, если он является начальником оппонента (19%); угрозы (18%). Существует выраженная взаимосвязь между уровнем развития нравственных качеств оппонентов и применяемыми способами противоборства. Коэффициент корреляции между высокими нравственными качествами оппонентов и таким способом борьбы, как убеждение, составил 0,82. А между такими способами борьбы, как сбор и использование компрометирующих материалов, грубость, угрозы, и низкими нравственными качествами оппонентов соответственно равен 0,56, 0,59 и 0,60.






_ не скрывал истинные мотивы вступления в конфликт

| — частично скрысал истинные мотивы вступления в конфликт

— скрывал истинные мотивы вступления в конфликт

*Рис. 28.**1. Соотношение истинных и декларируемых мотивов вступления офицеров в инновационные конфликты*** [56]

Эффективность индивидуальной деятельности оппонентов во время инновационного конфликта несколько снижается. После разрешения конфликта качество деятельности оппонента-новатора в сравнении с доконфликтным периодом улучшается в ^1.9% ситуаций, остается без изменений — в 47,6% и ухудшается 6 20,5%. Для оппонента-консерватора эти показатели составляют соответственно 26,5, 54,6 и 19,9%. Оценка влияния конфликта

на совместную деятельность коллектива представлена на рис. 28.2.



*Рис. 28.2. **Характер влияния инновационного конфликта на качество деятельности коллектива***

Важной особенностью инновационных конфликтов является их существенное влияние на успешность деятельности организации. Наиболее заметно инновационные процессы влияют на организации, работающие в условиях неопределенности, быстро развивающиеся, производящие новые продукты или услуги. Около 90% всех банкротств американских компаний в 70-е годы объясняются плохой системой управления и неудачами во внедрении управленческих нововведений. Поэтому уклонение от нововведений, их плохая продуманность не так уж безобидны, как могут показаться на первый взгляд.

## 28.3. Регулирование инновационных конфликтов

Проблема конструктивного регулирования инновационных конфликтов приобрела в России чрезвычайную актуальность. Она обусловлена теми последствиями, которые имеют для страны масштабные политические, социальные и экономические инновации, осуществляемые в последние годы. Развал СССР стал результатом завершения инновационного конфликта. Его суть заключалась в необходимости смены одной социально-экономической системы другой, более соответствующей изменившимся условиям развития общества. Такой инновационный процесс мог быть осуществлен без масштабных конфликтов. Это подтверждает опыт реформирования систем управления обществом, имеющийся у других государств и в нашей стране. Однако в этот раз внедрение новой социально-экономической системы привело к острому и масштабному инновационному конфликту со значительными, в том числе и деструктивными, последствиями.



Рассмотрение проблем регулирования инновационных межгрупповых конфликтов выходит за рамки работы. Охарактеризуем проблемы разрешения *межличностных* инновационных конфликтов.

**Внедрение любых новшеств является в большей мере не техническим, а социальным и психологическим процессом.**

Предупреждение и разрешение инновационных конфликтов зависят от решения социальных проблем разработки, внедрения и распространения нововведений. Поэтому столь необходимо участие в нем специалистов гуманитарного профиля. В США на 300 специалистов, разрабатывающих новую технику, приходится 1 специалист по человеческому фактору. В СССР такой специалист приходился на 30 000 разработчиков (А. Пригожий). Важнейшим условием предупреждения инновационных конфликтов выступает решение социально-психологических проблем распространения нововведений. Необходима разработка методологических и теоретических проблем инноваций с учетом российской специфики. Ядром инновационных процессов являются их психологический и социальный уровни.

Личностными предпосылками конструктивного разрешения инновационных конфликтов служат индивидуально-психологические особенности оппонентов, их профессиональные и нравственные качества. Чем выше профессионализм и нравственность оппонентов, тем более конструктивно разрешается конфликт. Причем нравственные качества оказывают несколько более существенное влияние на ход инновационного процесса, нежели профессионализм.

**Чем более существенны негативные эмоции, переживаемые оппонентами по отношению друг к другу, тем менее конструктивный характер имеет конфликт.**

Важными *личностными характеристиками,* влияющими на разрешение инновационного конфликта, выступают выраженность негативных эмоций у оппонентов и степень их правоты по отношению к нововведению. Если в процессе конфликтного взаимодействия оппоненты переживают слабые негативные эмоции, то лишь 25% конфликтов за-

вершается с неблагоприятным для них и коллектива исходом Если же оппоненты переживают по отношению друг к другу сильные негативные эмоции, то только 30% таких конфликтов разрешается конструктивно. Все конфликты, в которых у оппонентов были неконтролируемые вспышки негативных эмоций завершились деструктивно.

**Консерватор меньше нервничает в инновационных конфликтах по сравнению с новатором.**

**Чем более конструктивна позиция оппонента, тем больше вероятность его победы в конфликте.**

Влияние эмоционального фактора на результаты разрешения конфликта для каждого из оппонентов неодинаково. По отношению к консерватору зависимость результатов разрешения конфликта от эмоционального фактора имеет более выраженный характер. Чем более сильные негативные эмоции он переживает во время конфликта, тем чаще его проигрывает. Снижение уровня негативных эмоций и уменьшение неприязненного отношения оппонентов друг к другу способствуют конструктивному разрешению конфликта. Степень правоты новатора или консерватора в конфликте заметно влияет на результаты разрешения противоречия [56].

**Если оппоненту удается заручиться поддержкой со стороны коллег, то вероятность разрешения конфликта в его пользу возрастает.**

*Ситуативными факторами,* влияющими на инновационный процесс, выступают характер поддержки, оказываемой оппонентам со стороны окружающих, и их взаимоотношения во время конфликта. Новаторам поддержка в конфликтах оказывается значительно чаще (95% ситуаций), чем консерваторам (58%). Мотивировка поддержки новатора носит преимущественно деловой характер, консерватора поддерживают чаще по мотивам личного плана. Открытая и однозначная поддержка правого оппонента в большинстве случаев позволяет разрешить конфликт конструктивно. При высокой степени правоты (80—100%) оппонента в конфликте и наличии поддержки со стороны окружающих новатор в 17 раз (консерватор в 3,6 раза) чаще выигрывает конфликт, чем проигрывает. Чем меньше ухудшаются взаимоотношения оппонентов, теM конструктивнее развивается инновационный процесс.



**Чем лучше члены коллектива информированы о сущности и особенностях нововведения, тем меньше вероятность и острота инновационных конфликтов.**

Из *инновационных факторов* наибольшее влияние на разрешение конфликта оказывают: степень информированности оппонентов о сущности нововведения; способ внедрения новшества и скорость проведения преобразований. Нововведения, внедряемые по решению руководителей, вызывают конфликты реже, чем новшества, инициируемые сослуживцами

**Поспешно внедряемые нововведения вызывают большее сопротивление по сравнению с новшествами, вводимыми постепенно.**

Урегулирование конфликта руководителями в большинстве случаев (81,5%) способствует разрешению противоречия и в 62% ситуаций оказывает положительное влияние на взаимоотношения и деятельность оппонентов. В конфликтах, в которые вышестоящие руководители не вмешивались, противоречие разрешается в 72,4% ситуаций. С повышением ранга лица, урегулирующего конфликт, эффективность действий руководителя по его разрешению снижается.

Таким образом, конструктивному разрешению межличностных инновационных конфликтов способствует учет оппонентами и лицами, урегулирующими конфликт, основных психологических условий: прекращения конфликтного противоборства новаторов и консерваторов; поиск общего в интересах, позициях и целях оппонентов; участие в разрешении конфликта третьих лиц, лучше руководителей; открытая и однозначная поддержка окружающими правого оппонента; выбор участниками конфликта на завершающей стадии конфликтного взаимодействия оптимальной стратегии поведения. Для новатора это сотрудничество, компромисс и избегание, а для консерватора — компромисс и сотрудничество; уменьшение уровня негативных эмоций По отношению к оппоненту.

1. **Противоречия между новым и старым естественны и вечны. Чем радикальнее нововведения, чем более они масштабны и быстрее осуществляются, тем вероятнее возникновение инновационных конфликтов. Нововведение само по себе противоречиво, поскольку обычно нет абсолютной уверенности в том, что оно окажется оправданным. Иногда отсроченные и косвенные негативные последствия нововведения полностью перекрывают его непосредственный прямой позитивный эффект. Поэтому инновация выступает объектом конфликта, в котором могут быть правы как новаторы, так и консерваторы.**
2. **Причины инновационных конфликтов могут иметь объективный, организационно-управленческий, ситуационный, личностный и собственно инновационный характер. В современных условиях у более половины россиян сформировалась негативная установка на изменения, сопровождающие внедрение новшеств. Чаще всего (66,4% ситуаций) межличностные инновационные конфликты возникают на стадии внедрения нововведения. Наиболее конфликтогенны управленческие новшества.**
3. **Предупреждение инновационных конфликтов связано с участием специалистов гуманитарного профиля в работе на всех стадиях инновационного процесса, заблаговременным информированием работников о сущности нововведения, активным участием руководителей в его внедрении, социально-психологическим обеспечением распространения новшеств, разработкой гуманитарных проблем инноватики и др. Конструктивному разрешению инновационных конфликтов способствуют использование оппонентами стратегии сотрудничества и компромисса, регулировании конфликта руководителем коллектива, минимизация негативных эмоций оппонентов, их высокие нравственные и профессиональные качества и другие условия.**

# Межгрупповые конфликты

**В последнее десятилетие межгрупповые конфликты стали повседневным явлением нашей общественной жизни. Во многом благодаря активизации межгрупповой конфликтности стала быстрее развиваться конфликтология в России. Соперничающими оказываются разнообразные субъекты: малые и большие трудовые коллективы, этнические группы и другие крупные сообщества — социальные слои и классы, религиозные объединения, партии и массовые движения. Несмотря на разнообразие таких конфликтов, они обычно имеют единые механизмы возникновения и развития.**

## • 29.1. Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов

Значительный вклад в изучение механизмов возникновения межгрупповых конфликтов и враждебности внесли психологи. Представители различных психологических школ обосновывали обычно один из механизмов межгруппового конфликта, придавая ему наибольшую значимость. Поэтому при рассмотрении в целом механизмов возникновения межгрупповых конфликтов необходимо учитывать следующие обстоятельства.

- В различных межгрупповых конфликтах может доминировать тот или иной механизм их возникновения [1].
- Межгрупповые механизмы более консервативны, чем психологические механизмы межличностного взаимодействия.

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют такие, как: межгрупповая враждебность; объективный конфликт интересов; внутригрупповой фаворитизм.

Межгрупповая враждебность. Впервые описана З. Фрейдом, который опирался на работы Г. Лебона и У. Мак-Дугалла. З. Фрейд постулировал факт универсальности межгрупповой вра-

ждебностив любом взаимодействии групп. Он определил функцию этой зраждебности, объяснив ее как главное средство поддержания сплоченности групп ы. 3. Фрейд выявил истоки формирования враждебности к «чужим» в привязанности к «своим».

Данный механизм получил развитие в работах Д. Долларда, Н. Миллера и Л. Берковитца_ Так, Л. Берковитц обосновал неизбежноста переноса человеком агрессии на всех «других», «похожих» на тех, кто оказал на него фрустрируюшее воздействие в прошлом, в процессе «социального научения». Здесь вновь постулируется неизбежность межгрупповой агрессии.

Последователи теории «фрустрация — агрессия» показали возможность возникновения агрессии в том случае, когда человек непосредственно не испытывал фрустрирующего воздействия, а лишь являлся его пассивным свидетелем. Наличие сцен жестокости в просмотренном испытуемыми фильме усиливало их агрессивные реакции, особенно тогда, когда они сталкивались с потенциальной жертвой, которая по каким-либо, чаще всего этническим, признакам могла быть ассоциирована с жертвой из только что увиденного фильма.

Объективный конфликт интересов. Наиболее полно данный механизм описан в реалистической теории группового конфликта Д. Кэмпбеллом. Ее суть сводится к следующему:

- конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт;
- конфликт интересов, а также имевший место в прошлом межгрупповой конфликт обусловливают восприятие угрозы отдельными членами группы со стороны другой группы;
- угроза обусловливает враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы;
- угроза обусловливает внутригрупповую солидарность;
- угроза обусловливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности;
- угроза увеличивает непроницаемость групповых границ;
- угроза уменьшает отклонение индивидов от групповых норм;
- угроза увеличивает меру наказания и степень отверженности нарушивших верность своей группы;
- угроза приводит к необходимости наказания членов группы, отклоняющихся от групповых норм (реальная угроза увеличивает догматизм и этноцентризм);



- ошибочное восприятие членами группы угрозы со стороны внешней группы также обусловливает повышенную внутригрупповую солидарность и враждебность в отношении внешней группы.

**Внутригрупповой фаворитизм.** Ряд специалистов (**К.** Фергюссон, X. Келли, Д. Рабби, М. Горвитц) показали, что межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только благодаря определенным познавательным процессам. Данный феномен получил название «внутригрупповой фаворитизм». Его суть заключается в тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Он может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и при формировании мнений, суждений, оценок, относящихся к членам собственной и других групп. Эти эффекты могут действовать в различных ситуациях, на различных уровнях социального взаимодействия, как бы устанавливая «демаркационную линию» между людьми, которые по каким-либо критериям оцениваются как «свои», и теми, кто по данным критериям оцениваются как «чужие» [1].

Когда статусные различия между двумя группами признаются справедливыми и высокостатусной и низкостатусной группами, эффекты внутригруппового фаворитизма выражены незначительно. Как только возникает сомнение в справедливости статусных различий, внутригрупповой фаворитизм возрастает, причем в большей степени у членов группы, обладающей более высоким статусом (Д. Тэрнер, Р. Браун). Осознание незаконности (или нестабильности) статусных различий порождает стремление их изменить, увеличивает внутри групповую поддержку и межПрупповое соперничество.

Данный механизм является психологическим. Однако на фойе глубоких объективных противоречий между группами — Классовых, этнических, региональных, возрастных и т.д. — высокая степень внутригруппового фаворитизма чревата деструктивными социальными последствиями. Конфликты между группами усиливают степень внутригруппового фаворитизма и межгрупповой враждебности.

## 29.2. Трудовые конфликты и пути их разрешения

**Сущность трудового конфликта.** Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Термин «трудовой конфликт» появился в нашем законодательстве в 1989 г., когда был принят Закон СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)". Трудовой конфликт отличается от трудового спора. К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда (**И.** Шугаев). Трудовой конфликт — более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений он часто включает столкновение интересов. Например, забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения снабжения продовольствием, а иногда й политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

**Виды трудовых конфликтов.** В зависимости от того, какие стороны вовлечены в борьбу, можно выделить межличностные и межгрупповые трудовые конфликты. Первые обычно являются конфликтами «по вертикали» (см. гл. 26). Поэтому далее мы будем анализировать межгрупповые трудовые конфликты. Исходя из особенностей сторон выделяются следующие трудовые конфликты:

- между трудовым коллективом и администрацией;
- между трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;
- между администрацией и профкомом;
- между трудовым коллективом и руководством отрасли;
- между трудовыми коллективами разных организаций;
- между трудовыми коллективами и органами управления государства.

Предмет **трудового конфликта.** В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, можно выделить три предмета конфликта.

- Условия труда (технология; нормирование; режим; безопасность и т.д.).



- Система распределения ресурсов (выплата заработной платы; расходование финансовых средств; распределение полученной прибыли; участие работников в управлении капиталом; правила проведения приватизации и т.д.).
- Выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты; погашение долгов и т.п.).

**Причины трудовых конфликтов:**

- бюрократическое отношение администрации к интересам работников;
- бездействие администрации в улучшении условий труда;
- попытки администрации незаконно уволить работников;
- незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;
- девальвация ценностей трудовой культуры;
- снижение трудовых и социальных гарантий работающих;
- низкая заработная плата, несправедливые расценки;
- несвоевременная выплата заработной платы;
- нецелевое расходование руководителями финансовых средств;
- нарушения договорных обязательств по поставкам, оплате и т.д.;
- рост безработицы;
- обнищание населения, включая наемных работников.

**Функции трудовых конфликтов:**

1. Трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и *вносит вклад в социальную интеграцию предприятия.* Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает их конфронтацию, а с другой — повышает сплоченность рабочих.

2. Трудовые конфликты выполняют *сигнальную функцию,* Скрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

3. Существует *инновационная, творческая функция* трудового Конфликта. С его помощью можно преодолеть препятствия на Пути экономического, социального или духовного развития коллектива.

4. *Социально-психологическая функция* трудового конфликта состоит в том, что он приводит к изменению социально-Психологического климата, сплоченности, авторитета, взаимного Уважения.

Среди форм разрешения противоречия выделяют: выступления на собраниях коллектива; проведение демонстраций; обращение в прессу, на радио и телевидение; обращение к вышестоящему руководству; обращение за поддержкой к народные депутатам, партиям; предъявление требований через профсоюзный комитет; обращение в комиссию по трудовым спорам; организацию пикетов, локаутов; забастовки, которые рассматриваются большинством рабочих как наиболее эффективное средство борьбы за свои права.

*Забастовка* — вид межгруппового трудового конфликта, заключающийся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвижением требований экономического, социального или политического характера. Особенности забастовки как конфликта: массовый характер участия в ней работающих; наличие органов управления; значительное влияние забастовки на тех, против кого она направлена. Забастовки подразделяют на: всеобщие, полные, частичные; срочные, бессрочные; борьбу за права и выступления в знак солидарности.

Не все виды забастовок являются легальными. Некоторые забастовки выходят за рамки трудового конфликта, перерастая в социальные, а порой и политические потрясения. С точки зрения действующего законодательства они должны признаваться незаконными. Незаконными считаются забастовки:

а) по политическим мотивам, с требованиями об изменении конституционного строя, созыве, роспуске или изменении порядка деятельности высших органов государственной власти, отставке их руководителей, а также с требованиями, влекущими нарушение национального и расового равноправия либо изменение границ;

б) объявленные без соблюдения установленных законом процедур.

Прекращение работы как средство разрешения коллективного трудового конфликта не допускается, если это создает угрозу жизни и здоровью людей, а также на предприятиях и в организациях железнодорожного и городского общественного транспорта, гражданской авиации, связи, энергетики, оборонных отраслей, в государственных органах, на предприятиях и организациях, на которые возложено выполнение задач по обеспечению обороноспособности, правопорядка и безопасности страны, в непрерывно действующих производствах, приостановка которых связана с тяжелыми и опасными последствиями (ст. 9^-17 Закона «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»).



**Предупреждение трудовых конфликтов.** В широком плане предупреждению трудовых конфликтов способствует достижение обшей стабилизации в стране. Снижение социальной напряженности возможно лишь при условии улучшения экономического положения страны, стабилизации политической системы, демократизации трудового законодательства, которое отражало бы интересы работающих и выполняло защитные функции. Если рассматривать забастовку как крайнюю форму трудового конфликта, то основными путями предупреждения забастовок могут быть следующие.

1. Создание экономических условий, обеспечивающих возможность удовлетворения интересов групп — потенциальных участников забастовок путем мобилизации их собственных усилий.
2. Создание работающего «переговорного механизма» между сторонами, причастными к забастовке.
3. Принятие более эффективного закона о разрешении трудовых конфликтов и норм, регулирующих отношения трудовых коллективов с работодателями.
4. Содействие усилению роли независимых профсоюзов.

**Основные пути разрешения трудовых конфликтов**

1. Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов являются *коллективный договор, соглашения и контракты,* содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов, намечать меры по их разрешению.

Если трудовые коллективы берут обязательство не прибегать к забастовкам в период действия договоров и соглашений, то коллективные договоры становятся основой правового механизма регулирования трудовых конфликтов. В зарубежной практике, например, в Швеции, Финляндии, Германии, забастовка возможна лишь при нарушении предпринимателем коллективного договора. Забастовка, которая проводится помимо профсоюза, считается незаконной (И. Грабовский).

2. Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и ра„ботника могут рассматриваться *комиссиями по трудовым споров* **или** *народными судами.* Работник имеет право, минуя выборный профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения кон. фликта в комиссии по трудовым спорам.

3. Разрешению трудовых конфликтов способствует *работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отделу, ных отраслей* с участием представителей руководства отрасли **или** правительства региона.

4. Положительно зарекомендовало себя *принятие ведомственных и межведомственных конвенций* между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами (В. Бутаков).

Минимум забастовок в Австрии, Японии, Швейцарии и других странах объясняется, во-первых, гибкой дифференциацией заработной платы работников в зависимости от качества их труда, во-вторых, равным статусом всех работников при пользовании столовыми, медицинскими учреждениями, служебными машинами, отменой на предприятиях льгот и привилегий. Условия оплаты труда и отдыха там тщательно регулируются коллективным договором. Все работники реально участвуют в управлении, имеют доступ к информации о распределении прибыли, решении кадровых вопросов, условиях труда.

## 29.3. Специфика межэтнических конфликтов

Один из важных аспектов исторического развития состоит в неуклонном расширении межэтнических контактов. Развитие коммуникаций, рост мобильности населения, совершенствование средств массовой информации — все это разрушает замкнутость этносов, расширяет сферу их взаимодействия и взаимозависимости. Наряду с этим наблюдается и противоположная тенденция. **В** настоящее время в мире насчитывается свыше 2 тыс. этносов, среди которых 96,2% населения составляют этносы численностью в один миллион и более человек (их в мире 267). Происходит увв" личение больших по численности этносов и уменьшение малочисленных народов. Этнические общины стремятся сохранит* себя, свой исторический опыт, культуру, самобытность.



По мнению ряда политиков, географов, социологов, существующие государственные границы будут терять свое значение, если они не соответствуют языковым и территориальным границам проживающих там этносов. Результатом этой тенденции может стать увеличение числа независимых государств со 190 (в настоящее время) до 300 с лишним (через 25—30 лет) (С. Коэн, д. Дэмко, Д. Минджи, Ф. Эва и др.). Нередко вторая тенденция оказывается определяющей в системе межэтнических отношений и часто приводит к межэтническим конфликтам.

*Межэтнические конфликты* представляют собой конфликты, происходящие между отдельными представителями, социальными группами различных этносов, и конфронтацию двух или нескольких этносов. В качестве типов межэтнического конфликта можно выделять межличностные, этносоциальные и межэтнические конфликты в строгом смысле термина.

По мере разрешения главных идеологических конфликтов XX в. затяжные этнические конфликты непременно станут заметными и ожесточенными (Р. Ставенхаген). Важно уметь разобраться в истоках межэтнических конфликтов, знать пути их урегулирования.

**Причины межэтнических конфликтов.** Межэтнические конфликты не возникают неожиданно, а вызревают в течение длительного времени. Причины, ведущие к ним, многообразны. Их сочетание в каждом конкретном случае особое. Для возникновения конфликта необходимо наличие трех факторов. П е р в ы й связан с уровнем национального самосознания, которое может быть адекватным, заниженным и завышенным. Два последних уровня и способствуют появлению этноцентристских устремлений. В т о р о й фактор — наличие в обществе «критической» массы проблем, оказывающих давление на все стороны национального бытия. Т р е т и й фактор — наличие политических сил, способных использовать в борьбе за власть два первых фактора (Т. Сулимова, А. Ямсков, В. Шевцов).

Объективный анализ причин межэтнических конфликтов возможен при условии анализа всех аспектов этого явления: этно-психологического, социально-экономического, политического, социокультурного.

1. *Этнопсихологический фактор* — общий компонент национальных интересов в конфликтной ситуации. Угроза насильст-

венного разрушения привычного образа жизни, материальной ц духовной культуры, эрозия системы ценностей и традиционных норм по-разному воспринимаются социальными группами и индивидами в этносе. В целом они вызывают в этнической общн0. сти защитные реакции, так как отказ от привычных **ценностей** предполагает признание превосходства ценностей доминирую, щего этноса, порождает чувство второсортности. представления о национальном неравенстве.

2. Межэтнические конфликты на почве *социокультурных раз. личий* возникают, как правило, вследствие форсированной, принудительной языковой ассимиляции, разрушения культуры и норм религиозного или цивилизационного свойства. Это делает реальной перспективу дезинтеграции этноса как социокультурной общности, вызывает защитные реакции.

3. *Социально-экономический фактор* действует во всех межэтнических конфликтах, но его значимость различна: он может играть определяющую роль, быть одной из причин конфликта, отражать реальное социально-экономическое неравенство, мнимую дискриминацию или экономические интересы узких групп.

4. *Политический фактор.* Возрождение этничности в любой стране сопровождается появлением новых политических лидеров меньшинства, которые добиваются большей политической власти в центре и автономии на местном уровне. Они расторгают прежние идейно-политические союзы, подвергают сомнению легитимность существующей системы государства, отстаивая право на самоопределение меньшинства как равноправного члена международной политической системы, как нации среди наций.

*Межэтнический конфликт — это в конечном счете борьба **за** контроль над распределением материальных и духовных ресурсов.*

**Основные пути разрешения межэтнических конфликтов.** Такие конфликты — сложные, трудnoрегулируемые явления. Это **свя**зано с тем, что:

- многие из них имеют глубокие исторические корни, многолетнюю историю обострения и затухания;
- они затрагивают бессознательное человека;
- они подвержены сильному влиянию религии.

Выход из межэтнического конфликта может быть различным — от компромисса до применения силы. При разблокировании межэтнических конфликтов лучше избегать как внешнего военного участия в них, так и всякого другого постороннего вмеша*



тельства, т е обеспечить свободу выбора каждой противоборствующей стороне. Это первое условие. Второе условие — превращение боевых действий и достижение политического компромисса между участниками конфликта.

Система урегулирования межнациональных конфликтов мо^ет быть создана на основе сочетания институционального и инструментального подходов [98].

*Институциональный подход* подразумевает создание сети организаций, особой инфраструктуры предотвращения и урегулирования внутренних конфликтов. Она должна включать институты национального, регионального и глобального уровней.

*Инструментальный подход* состоит в умелом сочетании конкретных мер (инструментов) регулирующего воздействия на межэтнический конфликт. Среди них выделяют тактические, оперативные и стратегические решения.

Тактические решения направлены на регулирование конфликтов путем силового, в том числе и экономического давления на его участников или посредством налаживания переговорного процесса.

Оперативные решения связаны с разовыми действиями, направленными на ограничение разрастания конфликтов (разоружение «боевиков», разъединение воюющих сторон, усиление охраны жизненно важных объектов) или на устранение последствий конфликтов — обустройство беженцев, восстановление коммуникаций, наказание организаторов погромов и т.п.

Стратегические решения ориентированы на предупреждение кризисов в межнациональных отношениях на основе заблаговременного создания правовых, политических, экономических и социально-психологических условий безболезненного решения проблем.

При регулировании межэтнических конфликтов на территории бывшего СССР целесообразно исходить из следующих *принципов:*

- Неизменность территориальных границ национальных образований: республик, областей, районов даже при возможной их спорности.
* Решение всех спорных вопросов исключительно неконфликтными методами на основе действующих в данный момент законов.

Соблюдение принципа демократического федерализма, по ^ торому каждая республика, вошедшая на добровольных началу в состав Российской Федерации, образует вместе с другими республиками единое многонациональное государство.

Экономическое равноправие, выражающееся в самостоятельности входящих в РФ национальных образований.

Комплексное развитие национальных и территориально-административных образований.

Децентрализация территориального управления, предусматривающая делегирование полномочий сверху вниз и четкое их разграничение.

Эквивалентность межрегионального обмена, заключающаяся в том, чтобы на смену централизованному управлению ценообразованием пришли объективные стоимостные пропорции, основанные на ценах мирового рынка и внутрифедеративном разделении труда (С. Ягуткин, Т. Флигинских).

## 29.4. Внутриполитические конфликты

Особенностью *политического конфликта* является борьба **за** политическое влияние в обществе или на международной арене. Политический конфликт можно определить как столкновение противоположных общественных сил, обусловленное разнонаправленными политическими целями и интересами. Политические конфликты делятся на: внешнеполитические (межгосударственные) и внутриполитические.

**Сущность внутриполитического конфликта.** Содержание политической жизни государства, общества составляет особую формУ реализации политических интересов людей (классов, социальных групп, партий, национальных и религиозных общностей и т.д.). Политическая жизнь общества находит выражение в *властных отношениях,* направленных на защиту, закрепление развитие достигнутых завоеваний, создание предпосылок Л"* улучшения положения определенных политических сил. достижение баланса между ними.

Особенностями внутриполитического конфликта являются.

- борьба того или иного слоя общества за политический иит* рес;



борьба за политическое господство, которая по формам весьма разнообразна — от парламентской борьбы до гражданских войн.

**Виды внутриполитических конфликтов**

1. *Классовые внутриполитические конфликты,* возникающие шеЖДУ общественными классами, обычно носят антагонистический характер, рассматриваются как конфликты «с нулевой суммой» и, начинаясь с социально-демографического, иногда корпоративного уровня, часто становятся общегражданскими.

2. *Конфликты между политическими партиями (общественно-политическими движениями).* С переходом мировой цивилизации от авторитарных форм правления к преимущественно демокра**тическим** борьба по вопросам о путях развития общества в демократических государствах сместилась в пользу деятельности политических партий и общественно-политических движений. Политическая борьба партий редко выходит за рамки конститу**ционных** норм, хотя и приобретает порой драматический харак**тер** (достаточно вспомнить события в России в 1993 г.).

3. *Конфликты между различными группировками за лидерство в государстве, партии, движении и т.п.* Эти группировки, как пра**вило,** официально не оформлены в объединения, однако их ин**тересы** всегда связаны с борьбой за власть.

4. Иногда в особую группу внутриполитических выделяют межэтнические конфликты с ярко выраженной *политической окраской.*

Пути **предотвращения внутриполитических конфликтов.** Обществу **для** стабильного функционирования необходима постоянная модернизация, включающая и *политическую модернизацию* Ка к **основу** законности и стабильности политической власти. Но **Модернизация** — это процесс разрешения возникающих в ходе Развития противоречий и конфликтов. Политической практикой Вь,**работаны** пути стабилизации системы, ведущие к предотвращению внутриполитических конфликтов. Смысл этих методов В°Дится к ослаблению конфронтации между политической вла-Ст**Ью** и интересами ущемленной части общества, а значит, сведению до неконфликтного уровня антиправительственной поли**"Ческой** ориентации оппозиции.

*Социальное маневрирование* заключается в перераспределе-^**И** части общественного продукта в интересах оппозиции. Объ-

ем перераспределения зависит от размеров общественного про-дукта; уровня социальной и политической напряженности; гибкости, проявляемой частью общества, у которой изымается общественный продукт; профессионализмом политического руководства и др.

Формы использования этого метода зависят от социально-экономического развития общества. Они могут варьировать от бесплатной раздачи хлеба, как было в Древнем Риме, до разветвленной инфраструктуры в развитых современных странах включающей бесплатное медицинское обслуживание и образование, пенсионные пособия, социальное страхование и т.п. Этот метод — своеобразный «клапан», которым выпускают «пар» народного недовольства, снижая накал антиправительственных настроений.

2. *Политическое маневрирование* включает в себя широкий спектр мероприятий, призванных обеспечить преобразование разнонаправленных интересов в устойчивый политический альянс, фактически способствующий функционированию существующей политической власти. Среди форм реализации метода выделяют следующие:

- выявление возможностей политического компромисса между противоборствующими сторонами;
- подмена средств достижения цели (декларируются цель, отвечающая интересам большинства населения страны, и средства, с помощью которых она будет достигнута. При этом выигрывается время, используемое для применения других средств стабилизации);
- смена политического лидера (не достигнув ранее заявленных целей, руководство страны отправляет в отставку, например, кабинет министров или конкретного лидера, оставаясь у власти).

Уязвимая сторона политического маневрирования — временный характер применяемых мер.

3. *Политическое манипулирование.* В широком смысле под ним понимаются действия политической власти, предпринимаемые ею для обеспечения своего стабильного функционирования. В узком смысле под политическим манипулированием понимается целенаправленное воздействие на общественное сознание, прежде всего через каналы массовых коммуникаций.



Обычно газеты, радио, телевидение в основном находятся в руках политических сил, господствующих в данном обществе. Потому их действия ориентированы на стабилизацию существующей политической системы. Велика роль СМИ в осуществлении такого приема предотвращения конфликтов, как «создание образа врага». Он состоит в перекладывании ответственности за нерешенные проблемы на другие политические силы (часто оппозиционные, а иногда и мифические) и отвлечении внимания населения от острых политических и социальных проблем.

4. *Интеграция контрэлиты.* Дестабилизация общественной системы способствует формированию в ней контрэлит, которые играют роль интегратора общественного недовольства. Такие контрэлиты образуются в результате неправильной кадровой политики, приводящей к отвержению нестандартно мыслящих людей. Не попав в состав политической элиты, они накапливаются на «противоположном полюсе», одновременно развертывая антиправительственную активность. Целесообразно не допускать образование контрэлиты, а если она появилась, то интегрировать ее в политическую элиту. Конечные ее политические интересы не расходятся с властью, поэтому возможно включение ее представителей в состав руководства или же приобщение к власти организаций и движений, находящихся под влиянием контрэлиты.

5. *Ослабление «системной оппозиции».* В отличие от контрэлиты она ставит целью полную дестабилизацию существующей системы и создание своей. Поэтому для политического руководства важно максимально ослабить действия «системной оппозиции». Для этого могут применяться следующие приемы:

- перехват инициативы в действиях, которые собиралась осуществить оппозиция;
- раскрытие корыстных интересов членов оппозиции;
- показ невозможности достижения целей, поставленных оппозицией;
- формирование недоверия к оппозиции со стороны социальных слоев, где она популярна;
- образование «раскольнических групп» в составе оппозиции;
- стимулирование «перебежчиков» из лагеря оппозиции, введение их во властные структуры;
- ненасильственная ликвидация оппозиции (включение ее представителей в органы власти, привлечение к разработке решений и т.д.);

m нейтрализация лидеров оппозиции.

*Нейтрализация лидеров оппозиции* может быть реализована следующими образом:

- удовлетворение притязаний (привлечение во власть);
- ролевое смещение (предложение участвовать в решении проблем, устранении недостатков);
- психологическая изоляция: абсолютизация в оппозиционном лидере положительных сторон, неумеренная хвала, что способствует его отрыву от оппозиции;
- формализация (формализованные действия оппозиционного лидера лишаются их привлекательности защитника высокой цели);
- психологическое сближение (сокращение неформальной дистанции между руководством и оппозицией);
- косвенная дискредитация (предложение возглавить в целом престижное, но безнадежное дело);
- психологическая девальвация: поддержка альтернативных лидеров оппозиции, которые соперничают с существующими;
- групповое разобщение (изоляция лидера от его сторонников, оставление его «генералом без армии»).

6. *Силовое давление.* Формы применения силового давления колеблются от установления открытой диктатуры, направленной на насильственное искоренение негативного отношения к системе, до применения косвенных методов давления. При этом соблюдаются нормы права, такие, как объявление чрезвычайного положения, репрессии, запрет оппозиционных партий и т.п.

Этот метод применим в обществах с низкой политической активностью граждан, где доминируют консервативное мышление и установка на сохранение жесткой иерархической структуры. В этих условиях силовое давление, если оно не выходит за пределы разумного, принимается без особого сопротивления. В обществах высокой политической активности такое давление зачастую встречает отпор.

Применяет ли противоположная невластная сторона подобные методы? По мнению О. Рыжова, практически нет. Все зависит от сложившейся конкретной социально-политической и экономической ситуации. Поэтому в некоторых случаях невластная сторона может применять фактически те же методы и приемы [76].



## Выводы

1. **Основными механизмами возникновения межгрупповых конфликтов являются межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов и внутригрупповой фаворитизм.**
2. **Распространенным типом межгруппового является трудовой конфликт. Его предметом могут быть условия труда, система распределения ресурсов или ранее принятые договоренности. Конструктивному разрешению трудовых конфликтов способствуют коллективные договоры, соглашения и контракты, обращения в комиссию по трудовым спорам, в народные суды, проведение советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отраслей.**
3. **Межэтнический конфликт — один из самых труднорегулируемых. Эти конфликты, как правило, имеют многолетнюю предысторию, порождаются комплексом социально-экономических, политических, социокультурных и этнопсихологических проблем. Урегулирование межнациональных конфликтов идет на основе сочетания институционального и инструментального подходов.**
4. **Особенностью внутриполитического конфликта является борьба того или иного слоя общества за свой политический интерес. Среди внутриполитических выделяют классовые конфликты, конфликты между политическими партиями и движениями, а также борьбу между группировками за лидерство в государстве, партии, общественно-политическом движении. Пути предотвращения внутриполитических конфликтов: социальное маневрирование, политическое маневрирование, политическое манипулирование, интеграция контрэлиты, ослабление «системной оппозиции», а также силовое давление.**

# Межгосударственные конфликты

**В современной конфликтологии международные конфликты занимают особое место. Именно они, достигая высших стадий развития с массовым применением вооруженного насилия, становятся причиной гибели миллионов людей.**

## ЗОЛ. Особенности межгосударственных конфликтов

В международных конфликтах основными субъектами преимущественно являются государства. Исходя их этого выделяют:

- межгосударственные конфликты (обе противостоящие стороны представлены государствами или их коалициями);
- национально-освободительные войны (одна из сторон представлена государством): антиколониальные, войны народов, против расизма, а также против правительств, действующих в противоречии с принципами демократии;
- внутренние интернационализированные конфликты (государство выступает помощником одной из сторон во внутреннем конфликте на территории другого государства).

Специфика межгосударственных конфликтов определяется следующим:

- их субъектами выступают государства или коалиции;
- в основе межгосударственных конфликтов лежит столкновение национально-государственных интересов конфликтующих сторон;
- межгосударственный конфликт является продолжением политики государств-участников;
- современные межгосударственные конфликты одновременно локально и глобально влияют на международные отношения;
- межгосударственный конфликт сегодня несет опасность массовой гибели людей в странах-участницах и во всем мире.

Виды межгосударственных конфликтов. В основе классификаций могут быть: число участников, масштабы, применяемые средства, стратегические цели участников, характер конфликта.

Исходя из интересов, отстаиваемых в конфликте, выделяют:

- конфликт идеологий (между государствами с различными общественно-политическими системами); к концу XX в. их острота резко снизилась;
- конфликты между государствами с целью политического господства в мире или отдельном регионе;
- конфликты, где стороны отстаивают экономические интересы;
- территориальные конфликты, основанные на территориальных противоречиях (захват чужих или освобождение своих территорий);
- религиозные конфликты; история знает немало примеров межгосударственных конфликтов на этой основе.

Каждый из указанных конфликтов имеет особенности. Рассмотрим их на примере территориальных конфликтов. Им, как правило, предшествуют территориальные претензии сторон друг к другу. Это могут быть, во-первых, претензии государств по поводу территории, которая уже принадлежит одной из сторон. Такие претензии привели к войнам между Ираном и Ираком, Ираком и Кувейтом, ближневосточному конфликту и многим другим.

Во-вторых, это претензии, возникающие в период формирования границ вновь образующихся государств. Конфликты на этой основе возникают сегодня в бывшей Югославии, в России, Грузии. Тенденции к таким конфликтам существуют в Канаде, Бельгии, Великобритании, Италии, Индии, Ираке, Турции и других странах.

При установлении границы государства могут сталкиваться интересы соседних этносов и их государственных образований. Во многих случаях границы проводились без учета района проживания этноса, культурных и религиозных общин, в результате чего некоторые народы оказались проживающими в различных государствах. Это способствует сохранению хронических предконфликтных ситуаций в отношениях государств. Примером могут служить процессы создания независимых государств в

Азии, Африке, Латинской Америке после распада колониальна империй, формирования границ государственных образований СССР: республик Средней Азии, Кавказа, Севера и Сибири.Л

Любой межгосударственный конфликт порождается шир0. ким спектром объективных и субъективных причин. Поэтому невозможно, анализируя конкретную ситуацию, отнести ее только к тому или иному типу. *Может существовать основная причина и несколько сопутствующих, усиливающих и дополняющих основную.* Во всех межгосударственных конфликтах одну из веду, щих ролей играют социально-экономические интересы сторон.

Особенностью межгосударственного конфликта является его *взаимосвязь с внутриполитическими конфликтами.* Она может проявляться в различных вариантах:

- Переход внутриполитического конфликта в межгосударственный. В этом случае внутриполитический конфликт в стране провоцирует вмешательство в ее внутренние дела других государств или вызывает напряженность между другими странами по поводу этого конфликта. Примерами могут служить эволюции афганского конфликта в 70 — 80-х годах или корейского конфликта в конце 40-х — начале 50-х годов.
- Влияние межгосударственного конфликта на возникновение внутриполитического конфликта. Выражается в обострении внутренней обстановки в стране в результате ее участия в международном конфликте. Классический пример: Первая мировая война была одной из причин двух русских революций в 1917 г.
- Межгосударственный конфликт может стать одной из причин временного урегулирования внутриполитического конфликта. Например, в годы Второй мировой войны Движение сопротивления во Франции объединило в своих рядах представителей конфликтующих в мирное время политических партий.

*Спецификой межгосударственного конфликта является* **М**о' *что часто он реализуется в виде войны.* В чем отличие войны 01 межгосударственного вооруженного конфликта?

- Война не сводится только к вооруженному противоборству отличается источниками и причинами. Если вооруженны конфликты, не ставшие войнами, возникали в основном силу действия таких причин, как территориальные, религиозные, этнические, классовые спорные вопросы, то в войнах основу составляют глубинные экономические причины, острые политические, идеологические противоречия между государствами.

0 Военные конфликты менее масштабны, чем войны. Цели, преследуемые сторонами в военных конфликтах, достаточно ограничены по масштабам и применяемым средствам.

9 В отличие от военного конфликта война является состоянием всего общества, участвующего в ней.

Ф Война оказывает более значительное воздействие на последующее развитие государств, международной обстановки.



## 9 30.2. Направления предотвращения межгосударственных конфликтов

Предотвращение межгосударственных конфликтов имеет ряд особенностей. Они заключаются в следующем:

- поскольку непротиворечивого общества не бывает, трудно искусственно создать условия для бесконфликтного общественного развития;
- основные усилия по предотвращению конфликтов должны быть направлены на бесконфликтное решение проблем, возникающих в результате объективных противоречий;
- предотвращение подразумевает максимальное снижение негативных последствий потенциальных конфликтов;
- основные усилия по предотвращению межгосударственных конфликтов направляются на исключение вооруженного насилия.

**Основные направления предотвращения межгосударственных** Конфликтов определяются исходя из принципов демократического развития мира (А. Богданов, А. Глухова, А. Кокошин, Б. Краснов, О. Рыжов).

1. *Интернационализация жизни* мирового сообщества в хозяй-^венно-экономической, политической и культурной сферах. Свидетельство тому — существующие уже десятилетия и вновь с°3Даваемые экономические союзы, сообщества, совместные предприятия. Число транснациональных корпораций, по оценке

норвежского политолога Й. Гальтунга, к 2000 г. может достиг, нуть 4000.

Вместе с тем идут дезинтеграционные процессы в Восточно, европейском и Среднеазиатском регионах, связанные с распадом Советского Союза. В последние годы наблюдаются и обье. динительные тенденции в этой части мира.

2. *Строгое соблюдение всеми странами и народами принципа мирного сосуществования.* Главное в содержании этого принципа — признание всеми субъектами международных отношений права каждого народа на свободный выбор пути развития и недопустимости его навязывания любому государству и обществу, а также признание объективно существующей многовариантности общественного развития.

3. *Снижение уровня военного противостояния* — непрерывное, последовательное и равномерное сокращение вооружений, прежде всего оружия массового поражения. Это одно из важнейших направлений в предотвращении конфликтов с применением вооруженных сил, снижении их разрушительных последствий. Разоружение может стать основой более интенсивного социально-экономического прогресса, который поднимет международную безопасность на более высокий уровень, улучшит условия жизни людей, снизив, таким образом, и опасность внутриполитических конфликтов. Во-первых, разоружение должно быть взаимное, равномерное и равноценное для всех конкурирующих сторон. Во-вторых, недопустимость монополии одной из сторон в разработке нового оружия, в том числе имеющего оборонительный характер. В-третьих, в современных условиях, когда невозможен абсолютный контроль за процессами разоружения И разработкой нового оружия, необходимо развитие доверия и сотрудничества в этих областях.

4. *Усиление роли международных межправительственных организаций,* таких, как ООН, СБСЕ и другие, в области правового регулирования взаимоотношений между странами. Главная задача этих организаций в контексте рассматриваемой проблемы " возглавить строительство системы международной регионально и всеобщей безопасности. Важную роль в предотвращении межгосударственных конфликтов могут сыграть объединеннь^ вооруженные силы ООН. История показывает, что коллектИ^ ные усилия государств, даже относящихся к различным соНИ



^ьно-политическим системам, почти всегда были плодотворными. Яркий пример — антигитлеровская коалиция в годы Второй мировой войны. Совместные акции государств по выполнению решения ООН позволили блокировать агрессивные действия Ирака по отношению к Кувейту.

Проблема предотвращения применения военной силы во внешнеполитической практике — сегодня одна из самых актуальных. Решение ее гарантирует общецивилизационный прогресс и способствует предотвращению конфликтов во внутриполитической жизни государств.

## Выводы

1. **Особенности межгосударственных конфликтов: межгосударственные конфликты порождаются, как правило, комплексом причин; они взаимосвязаны с внутриполитическими конфликтами; часто межгосударственные конфликты реализуются в виде войны и оказывают значительное влияние на международные отношения.**
2. **Предотвращению межгосударственных конфликтов способствует всеобъемлющая интернационализация жизни мирового сообщества во всех сферах, строгое соблюдение всеми странами и народами принципа мирного сосуществования, снижение уровня военного противостояния, усиление роли системы международных неправительственных организаций (ООН, СБСЕ и др.).**

# Вопросы и задания к разделу VI

**Ответьте на вопросы**

1. **В силу действия каких причин возникают супружеские конфликты?**
2. **Что способствует предотвращению конфликтов между родителями и детьми?**

3. Возможно ли отсутствие конфликтов между руководителями и подчиненными? Обоснуйте свой ответ.
4. Что может помочь подчиненному разрешить конфликт с ру. ководителем с минимальными для себя потерями?
5. Какие факторы способствуют конфликтам между подростками?
6. Назовите основные способы разрешения конфликтов между учителем и учениками.
7. В каких случаях инновация выступает объектом конфликта?
8. Укажите основные механизмы возникновения межгрупповых конфликтов.
9. Раскройте основные пути урегулирования производственных конфликтов в современной России.
10. В чем заключается специфика межэтнических конфликтов?
11. Каким образом может происходить нейтрализация лидеров оппозиции в ходе внутриполитических конфликтов?
12. По каким направлениям возможно предотвращение межгосударственных конфликтов?

**Выполните задания**

1. Разработайте рекомендации по предупреждению конфликтов между учителем и учениками.
2. Проведите анализ комплекса причин одного из трудовых конфликтов, который произошел на территории России в последние несколько месяцев.
3. Приведите несколько примеров социального, политического маневрирования и политического манипулирования, которые применялись властными структурами страны в последние годы.

# Основы предупреждения конфликтов

Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.

^ Лафатер

# Прогнозирование и профилактика конфликтов

**Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления ими. Прогнозирование возникновения конфликтов является главной предпосылкой эффективной деятельности по их предупреждению. Прогнозирование и профилактика конфликтов выступают направлениями управленческой деятельности по регулированию социальных противоречий.**

## 31.1. Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов

**Вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми.**

Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является *принцип компетентности.* Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть следствием их теоретической подготовки или богатого жизненного опыта. Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную содержательную информацию о конкретной ситуации. Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины наши* знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий.

**Не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.**

Регулирование конфликтов требует соблюдения еще одного принципа. Можно пытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и т.п. Лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации. Желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, мирной.

***Управление конфликтом** — это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.*

Управление конфликтом включает: симптоматику, диагностику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослабление, урегулирование, разрешение. Выделяют также такие управляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта.

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация социального взаимодействия, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием. ***Прогнозирование конфликтов** заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии.* Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагностике назревающих социальных противоречий.

Разработка методик прогнозирования конфликтов возможна при достаточно высоком уровне развития конфликтологии. Прежде чем прогнозировать конфликты, наука должна пройти Два этапа в их познании. Во-первых, необходима разработка *Писательных моделей* различных видов конфликтов. Необходимо °Пределить сущность конфликтов, дать их классификацию, Вс крыть структуру, функции, описать эволюцию и динамику. Однако на основе описательных моделей конфликтов дать обос-

нованный прогноз их возникновения и развития вряд ли возможно. Во-вторых, должны быть разработаны *объяснительные модели конфликтов.* Они позволяют вскрыть движущие силы развития конфликтов, их детерминанты и причины. Объяснительные модели разрабатываются путем системно-генетического анализа конфликтов. Только после того как конфликтология пройдет описательный и объяснительный этапы развития, она сможет реализовать свою прогностическую функцию.

Важным способом управления конфликтами является их профилактика. *Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.*

Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

*Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их.* Поэтому проблема конструктивного разрешения конфликтов, кажущаяся на первый взгляд более важной, на самом деле не является таковой. Профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. Она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

## 4Ъ 31.2. Объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, руководители организаций, конфликтологи. Она может вестись по четырем основным направлениям:

- создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Исключить возникновение предконфликтных ситуации



в коллективе, организации, обществе, по-видимому, невозможно. Создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо;
- оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций — важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов;
- устранение социально-психологических причин конфликтов;
- блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Профилактика большинства видов конфликтов должна вестись *одновременно по всем четырем направлениям.*

Рассмотрим *основные объективные условия,* способствующие профилактике деструктивных конфликтов.

**Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации.**

Это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Очевидно, что если у человека нет жилья, семья проживает в чужой квартире без удобств, он часто болеет и т.п., то у него больше проблем, больше противоречий, больше конфликтов. Опосредованное, но существенное влияние на психические состояния, а следовательно, и конфликтность людей оказывают условия их деятельности и жизни. К ним в первую очередь можно отнести: материальную обеспеченность семьи, условия работы жены и обучения детей; возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы; взаимоотношения, складывающиеся с подчиненными, сослуживцами, начальниками; здоровье человека; отношения в семье; наличие времени для полноценного отдыха и т.п. Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях по сравнению с человеком, у которого этих проблем нет.

**Справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации.**

Анализ конфликтов между людьми показал, что типичной объективной причиной их возникновения является недостаток материальных благ и их несправедливое распределение. Реже причиной конфликтов выступает несправедливое распределение духовных благ. Оно обычно связано с Поощрениями, наградами и т.п.

Если бы материальных благ хватало на всех работников, конфликты, связанные с их распределением, видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения существующая в современном российском обществе. Однако конфликты при достатке материальных благ были бы менее острыми и частыми. В нынешних условиях дефицит денег и других материальных благ создает объективную основу для конфликтов по поводу их распределения.

Помимо изобилия материальных благ, которое в обозримом будущем нам скорее всего не грозит, к объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение этих благ. Это условие в определенной степени одновременно и субъективно. Если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных благ, заметно сократятся.

Справедливое распределение духовных благ в своей основе имеет оценку результатов деятельности работников. Психологические аспекты этой проблемы рассмотрены в гл. 34.

**Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.**

Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам **отстоять** свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. К подобным ситуациям **относятся:** унижение начальником личного достоинства подчиненного; **определение** размеров заработной платы; назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов; перевод сотрудника на новое место работы; увольнение сотрудника и **Др-**

Например, если в банке освобождается должность начальника отдела, то на нее могут претендовать дна и более управленцев. На эту должность могут назначить не самого достойного **И** претендентов. В этом случае велика вероятность **возникновенИ** конфликтных ситуаций между назначенным сотрудником и претендентами, которые считали себя более достойными назначения. Конфликты, связанные с назначением на должность, можно было бы свести к минимуму, если бы в банке существовала справедливая, известная всем сотрудникам нормативная процедура конкурсного назначения на вышестоящую должность.

**Успокаивающая материальная среда, окружающая человека.**

К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей, окраску помещений в спокойных тонах, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т.д.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят организационно-управленческие факторы.

*Структурно-организационные* условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры цеха, завода, фирмы, с одной стороны, как организации, с другой — как социальной группы. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между работниками.

*Функционально-организационные* условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками. Это способствует предупреждению конфликтов между сотрудниками, поскольку функциональные противоречия, как правило, в конце концов, порождают противоречия межпичностные.

Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, составляет *"ччностно-функциональные* условия предупреждения конфликтов. Назначение сотрудника на должность, которой он не в полной

мере соответствует по своим профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам, создает пред.! посылки для возникновения конфликтов между этим работни. ком и его начальниками, подчиненными, сослуживцами. Поэтому, назначая на должности компетентных, порядочных, тру. долюбивых, здоровых сотрудников, мы тем самым предотвраща. ем возникновение многих межличностных конфликтов.

*Ситуативно-управленческие* условия связаны прежде всего с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуманность. Необоснованная негативная оценка результатов деятельности также способствует возникновению предконфликтной ситуации между оценивающим и оцениваемым. Эти условия рассмотрены в гл. 33 и 34.

## 4Ь 31.3. Социально-психологические условия профилактики конфликтов

Социально-психологическое содержание конфликта во многом определяет его возникновение и развитие. Поэтому социально-психологические условия профилактики конфликтов представляют большой интерес для конфликтолога. Во-первых, они более легко поддаются управленческим воздействиям по сравнению с объективными и организационно-управленческими предпосылками. Во-вторых, они оказывают заметное влияние на конфликт, и поэтому их изменение вызывает существенные перемены в процессе развития социального противоречия.

Социально-психологические условия профилактики конфликтов следует отличать от социально-психологических способов и приемов предупреждения столкновений людей. Первые связаны с соблюдением основных субъективно-объективных закономерностей социального взаимодействия. Нарушение этих закономерностей приводит к возникновению противоречий, которые могут разрешаться путем конфликтов. Социально-психологические способы предупреждения конфликтов носят более частный характер. В интересах предупреждения возникновения



^онкретных конфликтов можно использовать различные приемы, которых гораздо больше, чем условий и способов.

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых ^ожет привести к конфликтам.

9 Одним из них является поддержание в ходе взаимодействия *баланса ролей*. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роли старшего, равного или младшего по своему психологическому статусу. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому в ситуации социального взаимодействия важно понять, какую роль играет партнер и какой роли он ожидает от нас. Если ожидаемое партнером распределение ролей устраивает, то мы играем ту роль, которую от нас ждут. Если не устраивает, то ожидания партнера необходимо бесконфликтно скорректировать. Психологически наиболее комфортной ролью для человека нередко является роль старшего. Но эта роль потенциально наиболее конфликтна, поскольку именно она чаще всего не устраивает партнера. Он не хочет играть роль младшего. Поэтому, взаимодействуя с сослуживцами, человек должен избегать значительного психологического доминирования над партнерами. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на равных.

• Предупреждению конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей и социальных групп *баланса взаимозависимости в решениях и действиях.* Каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Каждый в идеале стремится делать то, что он хочет и когда хочет. Однако свобода каждого из нас не может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. Поэтому если человек считает свою зависимость от нас большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны. Слишком большая зависимость человека от партнера ограничивает его свободу и может спровоцировать конфликт. В ходе общения необходимо чувствовать, какая зависимость от нас партнера не является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости.

- В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу помимо нормативной помощи личные услуги. К ним относятся подмена другого на работе, бескорыстная помощь в выполнении срочного задания, доставание какой-то детали, билета, товара, другие личные услуги. Анализ конфликтов между людьми показывает, что мы осознанно или подсознательно фиксируем услуги, которые оказали мы, и те которые оказали нам. Нарушение *баланса взаимных услуг* во взаимодействии диады людей чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается. Это приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе — к конфликтам.
- Кроме баланса взаимных услуг люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержать *баланс ущерба.* Если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Это в целом деструктивное чувство. Его сила и степень реализации в поведении ограничиваются мировоззрением, воспитанием человека, социальными традициями и страхом наказания. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является *ненанесение ущерба* окружающим в процессе взаимодействия с ними. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта.
- Пятый баланс, сохранение которого способствует профилактике конфликтов, состоит в *сбалансированности самооценки и внешней оценки.* В процессе социального взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Человеку свойственна самооценка своего поведения и результатов деятельности. Наиболее интенсивно процесс взаимооценки идет в диаде «начальник — подчиненный». Анализ межличностных конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще выбирает положительные стороны своей личности и то, что ему *удалось сделать* в результате работы. При оценке работы подчиненного начальником последний чаще оценивает ее по тому, *что* подчиненному *не удалось сделать* по сравнению с идеалом, нормативными требованиями к деятельности и ее целью. Такой подход характерен не только для руководителей, но и вообще для оценки человеком других людей. В силу важности данного социально-психологического условия профилактики конфликтов ему посвящена гл. 34.

Говоря о балансах ролей, взаимозависимости в решениях и действиях, услуг, ущерба, самооценки и внешней оценки как предпосылках предупреждения конфликтов, необходимо отметить важную особенность. Речь идет не об объективном, а о субъективно оцениваемом балансе. Потенциальной предпосылкой конфликта может быть субъективно оцениваемое нарушение баланса, которое превосходит опять-таки субъективно оцениваемую партнерами допустимую величину.



1. **Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.**
2. **Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и развитии. Профилактика конфликтов состоит в такой организации жизнедеятельности людей, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Предупреждение конфликтов - это создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, устранению личностных причин конфликтов.**

# Технология предупреждения конфликтов

**Для предупреждения конфликтов важно знать не только что необходимо делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Предупреждение конфликтов в узком смысле слова заключается в работе с конкретными конфликтами. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами. Технология предупреждения конфликтов есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.**

## 4Ъ 32.1. Изменение своего отношения к ситуации и поведения в ней

Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия можно по двум направлениям: влиять на свое поведение и воздействовать на психику и поведение оппонента. Второй способ более сложен. Рассмотрим способы и приемы коррекции своего отношения к предконфликтной ситуации и поведения в ней. Ряд субъективных предпосылок предупреждения конфликтов связан с умением человека грамотно общаться.

**Умение определить, что общение стало предконфликтным, и «вернуться» из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию, а не пойти на конфликт.**

Предконфликтная ситуация возникает обычно не внезапно, постепенно. Важно вовремя определить, что эмоциональный накал спора начинает превышать допустимый, и грамотно прекратить его. Признаками обострения спора могут быть мимика, покраснение лица, жесты, содержание, темп и тембр речи. Прекратить или сгладить обостряющийся спор можно следующими приемами: сказать, что в чем-то правы вы, а в чем-то ваш оппонент, что, кстати, обычно и бывает; свести проблему к шутке; перевести разговор на другую тему; уступить, если проблема спора не особенно важна для вас, и словесная уступка не обязывает к каким-то действиям по ее реализации; сказать, что вы не успели всесторонне разобраться в проблеме и предложить оппоненту вернуться к ее обсуждению, например, завтра (когда эмоции улягутся).



**Умение человека понимать партнера по взаимодействию и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что партнером его мотивы правильно поняты.**

Это субъективное условие предупреждения конфликтов. Сообщаемая вам партнером информация может теряться и искажаться, иногда существенно. Кроме того, партнер может оценивать обсуждаемую проблему не с тех же позиций, что и вы. Эти две причины, а не действительные противоречия между людьми, могут вызвать спор. Споров, вызванных непониманием друг друга и различными подходами к проблеме, целесообразно избегать.

**Терпимость к инакомыслию.**

Это также может предотвратить возникновение конфликтов. Если вы обнаружили, что партнер в чем-то не прав, то не обязательно доказывать ему это. Достаточно того, что вы разобрались более глубоко по сравнению с ним и знаете это. Иногда необходимо сообщить партнеру, что он не прав, но не обязательно делать это при свидетелях, настаивать на том, чтобы он публично признал свою неправоту и т.п. Необходимо быть твердым по отношению к проблеме, к выполнению требований дела и мягким по отношению к людям.

**Забота человека о снижении своей относительно устойчивой тревожности и агрессивности.**

Это субъективное условие предупреждения конфликтов. Социально-экономическая среда, в которой россиянин вырос, нынешняя социально-экономическая ситуация способствуют формированию у него повышенной тревожности и агрессивности. Это сказывается на характере взаимоотношения человека с окружающими, повышая его кон-

фликтность. Снижать собственную тревожность и агрессивность можно, используя соответствующую аутогенную тренировку физические упражнения, организуя для себя полноценный от! дых, поддерживая благоприятный социально-психологический климат на работе, в семье и т.п.

**Управлять своим текущим психическим состоянием, избегать предконфликтных ситуаций при переутомлении или перевозбуждении.**

Текущее психическое состояние изменяется в течение суток под влиянием различных обстоятельств, иногда существенно. Успешность работы, степень усталости, общение с сослуживцами, физиологическое состояние организма, погода и т.д. — все это влияет на состояние психики человека и, следовательно, на его конфликтность. Каждый человек может оценить, в каком состоянии он в данный момент находится, и учесть это с целью предупреждения конфликтов, причиной которых будет собст* венная раздраженность.

Например, за полчаса до совещания, которое вы проводите с подчиненными, вы зашли к начальнику для решения сложной проблемы. Разговор с начальником сложился так, что он высказал в ваш адрес несколько замечаний, несправедливых и даже оскорбительных. Поскольку эти замечания были для вас неожиданными, то вы не нашли сразу что ответить, а после окончания разговора в подавленно-агрессивном состоянии пошли на свое совещание. Негативные эмоции, которые в данной ситуации являются естественной реакцией на несправедливые замечания начальника, к началу совещания не исчезли. Они вытеснились из сознания в подсознание. Поэтому если в процессе совещания вы, как вы полагаете, обоснованно накричите на кого-то из подчиненных, то причиной этого крика может быть не вина этого подчиненного, а ваши вытесненные негативные эмоции после неприятного разговора с начальником. По сути ваш крик предназначен начальнику, а достался подчиненному. Нужно избегать подобных ситуаций

**В общении с окружающими нужно быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, избегания или уступки.**

Окружающие так же, как и обладают своими интересами и имеют право отстаивать их. " процессе взаимодействия столкновение интересов разных лЮДе^ и разных социальных групп ест6,



сТВенно и неизбежно. Однако отсутствует неизбежность разрешения социальных противоречий путем конфликтов.

**0 ходе общения с партнером желательно хотя бы изредка улыбаться,**

Улыбка выполняет четыре позитивные функции. Она показывает, что у вас все в порядке. Люди с большим удовольствием общаются с теми, кто достиг успеха. Скорее всего, это связано с неосознанным желанием заимствовать у победителя опыт достижения успеха, с надеждой получить полезную информацию и т.п. Если у человека проблемы и это написано у него на лице, то окружающие могут избегать общения с ним. Улыбка показывает, что человек рад собеседнику. Это способствует бесконфликтному решению проблем. По закону эмоционального заражения улыбка вызывает ответную симпатию к улыбающемуся у партнера по общению. Улыбка приводит к уменьшению негативных эмоций, если они есть у улыбающегося.

**н%7рЖужаГиТхОТ слишком многого.**

Негативные эмоции — один из ° < ™ Факторов, способст- высших возникновению конфликтов. Они часто являются реакцией человека на заметное и значимое несовпадение реального хода развития событий с тем, на который он рассчитывал. Существует три способа *минимизации негативных эмоций:* необходимо уметь хорошо прогнозировать возможные варианты развития событий. Чем точнее окажется прогноз, тем меньше негативных эмоций; желательно иметь возможности для изменения хода событий в нужную сторону в случае, если они начнут развиваться не так, как ожидалось; нужно рассчитывать не только на лучший, но и на худший вариант развития событий, и быть готовым к нему Если они не оправдают ожиданий, что часто бывает, это вызовет у человека негативные эмоции, ухудшит его взаимоотношения с ними. Нужно уметь делать добро бескорыстно, не рассчитывая получить что-либо взамен. Желательно не завышать свой Прогноз в отношении возможных поступков окружающих.

**Общаться с людьми, проявляя искреннюю заинтересованность в партнере по общению.**

Эта рекомендация Д. Карнеги способствует предупреждению межличностных конфликтов. Искренняя заинтересованность проявляется в стремлении понять

проблемы партнера по общению, в желании помочь ему хотя бы советом. В условиях современной сложной и трудной жизни дюд^ часто нуждаются в сочувствии. Интерес к проблемам собеседника должен быть не искусственным, наигранным, а искренним. Такой стиль общения особенно необходим в деятельности социального работника, конфликтолога.

**Конфликтоустойчивость — способность человека сохранять конструктивные способы взаимодействия с окружающими вопреки воздействию конфликтогенных факторов.**

Это важное индивидуально-психологическое условие преду, преждения конфликтов. Люди обладающие низкой конфликтоустойчивостью, могут легко пойти на конфликт из-за пустяка. Низкая устойчивость к воздействию конфликтогенных факторов является отрицательным качеством личности. Высокая конфликтоустойчивость особенно необходима руководителям, социальным работникам, самим конфликтологам. Конфликтоустойчивость зависит от четырех групп факторов: *психофизиологических* — проявляющихся в эмоционально-волевой устойчивости; *когнитивных* — проявляющихся в качестве психических познавательных процессов человека; *мотивационных* — проявляющихся в направленности личности человека и его мотивах в конкретной ситуации общения; *социально-психологических* — отражающих социально-психологические особенности личности, стереотипы ее взаимодействия с окружающими.

**Не забывайте о чувстве юмора.**

В предупреждении конфликтов трудно переоценить роль здорового *чувства юмора.*

## 32.2. Способы и приемы воздействия на поведение оппонента

Рассмотрим основные способы и приемы воздействия н* партнера по общению, его отношение к предконфликтной ей* туаций и поведение в ней.



**Не требуйте от окружающих невозможного, учитывайте, что их способности к различным видам деятельности различны.**

Это условие предупреждения конфлИ|СТОВ сформулированное, как и следующее, на основе рекомендаций Д. Карнеги, имеет два аспекта. Во-первых, если, например, у завуча школы плохой, неразборчивый почерк, то бесполезно требовать от нее личного заполнения служебной документации каллиграфическим почерком. Более того, такое требование конфликтогенно. Если у работника плохая память, то не следует поручать ему задания, требующие великолепной памяти. Если его работа требует отличной памяти, то необходимо, чтобы он либо улучшил свою память, либо нужно предложить ему другую работу. Во-вторых, ставя задачи, указывайте *реальные* сроки их исполнения. Нереальные сроки выполнения работы приводят к тому, что подчиненные делают ее быстро, но плохо, либо не укладываются в срок. Оба результата деятельности могут привести к конфликту с начальником, поставившим задачу. Причина конфликта — нереальные сроки выполнения работы. Задача руководителей заключается не в том, чтобы заставить подчиненного делать то, к чему у него нет ни желания, ни способностей, а в том, чтобы подобрать ему дело по душе, создать условия, позволяющие ему самосовершенствоваться, успешно справляться со своими обязанностями.

**Не стремитесь быстро, радикально, путем прямых воздействий перевоспитать человека.**

Такие попытки часто приводят к конфликтам и не дают желаемых результатов. Воспитание, а тем более перевоспитание — медленный процесс. Все новое в природе и обществе обычно созидается достаточно медленно. Быстро Идут только разрушительные процессы. Поэтому, занимаясь перевоспитанием подчиненного или начальника, не следует рассчитывать на немедленные значительные результаты. Такие ожидания могут привести к конфликтам с человеком, так как оправдать эти ожидания он обычно не в состоянии. Чем более Рачительные изменения человеку необходимо произвести в Своей личности, тем большего времени они требуют.

Если вас в подчиненном не устраивает какая-либо черта характера, то имеются две стратегии по ее устранению: вы начинаете периодически указывать ему на эту черту, говорить, что

она мешает вам и другим членам коллектива, или в ходе дружеской беседы, сделав подчиненному искренний и заслуженный комплимент, вы мягко говорите ему о недостатке, подчеркивая что с ним вполне можно жить, но без него он стал бы еще **более** уважаемым человеком. Вы стремитесь не «долбить кувалдой критики» по недостаткам, вызывая у человека естественное противодействие, а сформировать у него *самого* стремление *самому* исправить недостаток, так как он *ему,* а не вам мешает. Первая стратегия — малоэффективна и конфликтогенна, вторая дает гораздо лучшие результаты.

**В процессе общения важно оценивать актуальное психическое состояние партнера и избегать обсуждения острых проблем, если повышена вероятность агрессивной реакции с его стороны.**

Точно так же, как изменяется ваше психическое состояние, подвержено переменам настроение партнера по взаимодействию. Для предупреждения конфликтов необходимо уметь оценивать актуальное настроение оппонента. Если он повышенно агрессивен, то нецелесообразно начинать с ним обсуждение острой проблемы. В этом случае проблема скорее всего не будет решена и возможен конфликт. Для обсуждения спорных проблем необходимо выбирать подходящее время.

**Оценке актуального психического состояния партнера по общению способствует знание законов невербальной передачи информации путем мимики, жестов, позы, движений.**

Знание закономерностей невербального поведения человека поможет более глубоко и оперативно оценивать истинные намерения собеседника и заранее обнаруживать угрозу конфликта.

**Эффективный способ предупреждения конфликтов — своевременная информация окружающих об ущемлении ваших интересов.**

Человек даже себя часто знает далеко не полностью. Иметь верное представление о ценностях, мотивах, слабостях других людей вообще весьма затруднительно. Поэтому если кто-либо из окружающих наступает вам на «любимую мозоль», то не исключено, что он делает это не специально. Ведь это не его «мозоль» и он может просто не догадываться о ее существовании



вас. При этом первоначально не нужно требовать от того, кто наносит вам ущерб, каких-то действий. Нужно просто проинформировать его о том, в чем затронуты ваши интересы. Если человек нанес вам ущерб, не подозревая об этом, если он достаточно воспитан, то он извинится и прекратит блокирование ваших интересов без дополнительных просьб.

**По отношению к защите своих интересов можно занимать достаточно твердую позицию и отстаивать их упорно. По отношению к самому оппоненту, его личности целесообразно занимать по возможности мягкую позицию.**

Типичная ошибка во взаимодействии оппонентов — их одинаковая жесткость по отношению к проблеме и противнику. Позиция должна быть гибкой. Необходимо показать, что вы понимаете слабости оппонента и не лишаете его права на них. Находясь на его месте, вы, возможно, занимали бы аналогичную позицию. Однако справедливым будет решение, учитывающее не только его, но и ваши интересы. Мягкая позиция по отношению к оппоненту компенсирует жесткость защиты ваших интересов. Это уменьшит вероятность конфликта, увеличив ваши шансы на отстаивание своих прав [90].

**В процессе обсуждения проблемы важно не перебивать оппонента, дать ему выговориться.**

Такая стратегия общения с оппонентом позволяет минимизировать его негативные эмоции. Это очень важно для конструктивного выхода из предконфликтной ситуации.

**Желательно как можно более заблаговременно информировать людей о ваших Решениях, затрагивающих их интересы.**

Человек, как правило, отрицательно реагирует на неожиданные изменения ситуации, затрагивающие его интересы. Такая реакция естественна. Человек оказывается не готов к внезапным изменениям обстановки, вынужден принимать решения экспромтом. Это почти всегда вызывает у него негативные эмоции и отрицательное отношение к виновнику усложнения и без того сложной жизни. Принимая решения, необходимо всегда оценивать, чьи интересы оно может затронуть. Еще лучше согласовывать эти решения с людьми до того, как они будут приняты.

**Для предупреждения конфликтов важно не расширять сферу противодействия с оппонентом, не увеличивать число обсуждаемых проблем, не критиковать личностные качества партнера по общению.**

Эскалации предконфликтной ситуаций способствует естественное расширение сферы противодействия в ходе обсуждения проблемы. Для предупреждения конфликтов важно обсуждать с оппонентом только тот вопрос который необходимо решить. Не стоит пытаться одновременно обсуждать способы решения нескольких проблем, если все они вызывают трудности в согласовании интересов. Если необходимо решить ряд проблем, то обсуждение лучше начинать с самой простой из них, постепенно переходя к более сложным. Опасность конфликта возрастает, если критика распространяется не только на позицию оппонента, но и на его личность.

**«Не загоняйте оппонента в угол».**

Если ваш оппонент принял неграмотное решение, то желательно отказать себе в удовольствии публично разоблачить его некомпетентность. Не стоит даже при наличии условий для этого. *Человек, поставленный в безвыходную ситуацию, униженный и оскорбленный, легко идет на острые конфликты ради сохранени чести и достоинства.* Поэтому в любой ситуации важно оставлять оппоненту возможность «сохранить свое лицо», он должен иметь право отступить, сохранив при этом чувство собственного достоинства.

**Установите неформальный, личностный контакт с партнером по взаимодействию.**

Если общение носит официальный, сугубо деловой характер, то возникновение конфликтов более вероятно, чем тогда, когда собеседники установили психологический контакт. Чем более расположен к вам собеседник, чем более вы воспринимаете его не как постороннего, а как личностно значимого человека, тем меньше вероятность конфликтов. Для установления неформального контакта желательно предварить обсуждение деловых проблем двумя-тремя вопросами, имеющими личностный характер — справиться о здоровье, успехах, семье, других проблемах собеседника. Эти вопросы должны носить не формальный, а искренний характер. Желательно, чтобы глаза партнеров по общению во время разговора



были примерно на одном уровне. Оба должны либо стоять, либо сидеть.

**В процессе общения желательно избегать крайних, жестких, категоричных по форме оценок любых аспектов обсуждаемых проблем, тем более позиции и личности партнера.**

Категоричная форма высказываемых суждений способствует обострению ситуации общения. Во-первых, категоричность суждений — признак незрелости ума. Во-вторых, крайние оценки часто ошибочны и несправедливы. В-третьих, безапелляционное мнение вызывает у собеседника желание оспорить его, даже если оно по существу правильное.

## 32.3. Психология конструктивной критики

Часто поводом к конфликту служат критика руководителем работы и поступков подчиненного, критические высказывания по отношению к коллеге по работе, члену семьи и т.д. Поэтому важно, чтобы критика носила позитивный, конструктивный характер. Критикуя другого, необходимо соблюдать ряд правил.

*А. Что нужно сделать, прежде чем критиковать?*

**Выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.**
**Определить, кому выгодно наличие недостатков.**
**Определить цели критики. (Критика — не самоцель, а средство улучшения жизни.)**
**Выяснить отношение критикуемого к его ошибкам: возможно, уже это окажется достаточным для исправления дела.**
**Знать, как обычно реагирует на критику критикуемый, и в соответствии с этим выбирать форму критики.**
**Точно знать, что произошло и каковы последствия плохого выполнения работы.**
**Для критического анализа не должно быть закрытых зон и неприкосновенных лиц.**
**Выслушать позицию критикуемого до конца.**
**Изложить свое понимание того, что будет критиковать.**

*Б. Структура конструктивной критики:*

**Указание на суть недостатков, тормозящих работу.**
**Указание на основного виновника негативного результата.**
**Выявление других людей, причастных к ошибкам.**
**Анализ условий, которые способствовали сбою в работе.**
**Указание на людей, причастных к созданию таких условий.**
**Выяснение психологических причин, приведших человека к тому, что он допустил промахи в работе.**
**Квалификация самого недостатка по критериям: повторяемости, значимости, последствиям.**
**Прогнозирование последствий, вытекающих из критикуемого события (для коллектива, для критикуемого и т.д.).**
**Определение пострадавших от ошибок и тех, кто будет исправлять их.**
**Сочетание оценки с ответственностью за ошибки.**
**Конкретные предложения о путях ликвидации недостатков.**
**Предложения о сроках ликвидации недостатков.**
**Предложение о силах и средствах, необходимых для устранения недостатков.**
**Указание на невозможность повторения подобных событий.**

*В. Деловой характер критики заключается в следующем:*

---

**Критика должна обладать эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но не должна превращать сотрудников во врагов.**
**Критическое выступление завершается предложениями, направленными на исправление дела.**
**Необходимо квалифицировать суть допущенного промаха, вскрыть его объективные и субъективные причины.**
**В критике должны быть учтены мотивы действий критикуемого и объективные последствия.**
**Не стоит сглаживать острые углы: это может привести к повторению негативных явлений.**
**Критикующий несет моральную, а иногда и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.**
**Предоставлять критикуемому право на защиту.**
**Представлять доказательство личной вины критикуемого.**
**Критика не должна быть общей, без точного указания ошибки.**



*Г. Снижению внутреннего сопротивления критике способст-tyK>n\:*

**Исключение из нее понятий, задевающих достоинство человека.**
**Реализация принципа уместности формы критики (резкая критика начинающего работника может дать больше вреда, чем пользы);**
**Доброжелательность: задача критики — помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.**
**Недопущение повторной критики, если ошибка исправлена.**
**Корректность критики неприятных для критикующего людей: здесь легко ошибиться, осудив не ради дела, а из-за неприязни.**
**Не подавлять у подчиненных чувства самостоятельности.**
**Учить сотрудников самокритичности на своем примере.**
**Исключить подрыв критикой доверия между работниками.**
**Критикуя, напомнить человеку о его положительных качествах.**
**Показать, что критикуемому самому выгодно исправиться.**
**Перед критикой вспомнить свои собственные ошибки.**

---

Для сохранения отношений сторон важно то, *как другой воспринимает критику.* Если критикуемый позитивно настроен на восприятие критики, то она выполняет конструктивную роль. Для этого необходимо знать следующее:

- Критика в свой адрес — резерв совершенствования.
- Объективная критика — это форма помощи критикуемому в поисках и устранении недостатков в работе.
- Нет критики, из которой нельзя извлечь пользу.
- Всякий зажим критики вреден, так как затрудняет преодоление недостатков.
- Не связывать сущность критики с личностью человека, который ее излагает.
- Не очень важна форма критики, важно ее содержание.
- Критика в мой адрес делает меня сильнее, так как помогает устранить недостатки на моем пути к успеху.

% Все, что я сделал, можно сделать лучше.

% Ценная способность — уметь видеть в критике рациональное зерно, даже если оно с первого взгляда не видно.

% Любая критика требует размышлений: как минимум — о том, чем она вызвана, как максимум — о том, как исправить положение.

% Меня критикуют — значит верят в мои способности исправить дело.

- Если критика в мой адрес отсутствует — это показатель без. различия ко мне как к работнику.
- Критика возможных негативных последствий моих решений » предпосылка своевременного предотвращения моих ошибок.
- Умный человек может выявить критическое отношение к своим действиям даже тогда, когда прямая критика отсутствует.

## 32.4. Методы психокоррекции конфликтного поведения

Люди в конфликтной ситуации обычно ведут себя далеко не оптимально. Практика психокоррекционной и психотерапевтической работы показывает, что возможно изменение поведения человека в конфликте.

В психологии проведено много исследований по изучению возможностей индивидуальной и групповой психокоррекции конфликтного поведения. Ряд специалистов (А. Егидес, Р. Макушенко, Р. Нудсон, Д. Прюитт, Эриксон и др.), на основе результатов индивидуальной психокоррекции общения в конфликтных семьях предлагают рекомендации по снижению конфликтности в повседневной жизни.

Среди методов психокоррекции конфликтного поведения выделяют следующие: социально-психологический тренинг; индивидуально-психологическое консультирование; аутогенную тренировку; посредническую деятельность психолога (социального работника); самоанализ конфликтного поведения.

Социально-психологический тренинг (СПТ). Исследования, проведенные в последнее время отечественными социальными психологами (Е. Барановым, А. Гончаровым, В. Девятко, Ю. Емельяновым, А. Лесовиком, И. Ламановым, Л. Петровской, В. Федотовым), показывают, что СПТ может быть использован для коррекции поведения личности в конфликте. Применение СПТ предполагает учет ряда принципов:

- «доверительного общения», заключающегося в создании обстановки доверия, чувства общности во время СПТ;
- «здесь и теперь», который состоит в анализе ситуаций общения, возникающих в процессе совместной работы участников,
- «персонификации высказываний», требующего от участников открытого высказывания своего мнения, снятия защитных реакций, готовности принять ответственность за свою позицию;
- «активности», реализующегося в вовлеченности всех участников в работу, дискуссию, упражнения, игры и т.д.;
- «акцентирования языка чувств», предлагающего свободное выражение своих чувств, возникающих в общении, и открытую передачу их тому, кто эти чувства вызвал;
- «конфиденциальности», который требует сохранения участниками в тайне информации, полученной от других участников.



Базовые методы СПТ составляют групповая дискуссия и игровые методы.

*Групповая дискуссия* как метод СПТ представляет собой коллективное обсуждение какой-либо проблемы с целью прийти к общему мнению по ней. В ходе дискуссии происходит сопоставление мнению по обсуждаемой проблеме. Ее ценность состоит в том, что благодаря принципу обратной связи и мастерству руководителя дискуссии каждый участник тренинга получает возможность увидеть, сколь велики индивидуальные различия людей в восприятии и объяснении одних и тех же конфликтных ситуаций.

Среди игровых методов СПТ наибольшее распространение получили метод деловой игры и метод ролевой игры. В *деловой игре* больше внимание уделяется отработке взаимодействия участников игры в ситуациях конфликта. И гораздо меньше внимания — анализу межличностных отношений, причин и мотивов поступков участников конфликтной ситуации. По мнению психологов, основной акцент здесь делается на инструментальный аспект обучения (Ю. Емельянов).

В *ролевой игре* предмет изучения составляют закономерности межличностного общения, понимаемого в единстве трех его сторон: коммуникативной, перцептивной и интерактивной. Ролевая игра — это групповая дискуссия, но «в лицах», где каждому из участвующих предлагается исполнить роль в соответствии с его представлениями о характере поведения участника конфликта, а также ситуации, которую предлагается разыграть по ролям. Остальные участники тренинга выступают в качестве зрителей-экспертов, которым предстоит обсудить, чья линия поведения была более верной.

По некоторым данным (Л. Будников, А. Овчаренко) около 70% участников СПТ указали в самоотчетах, что изменили свое

поведение в конфликтах, стараются не прибегать к конфронта.. ционным способам решения проблем.

Использование СПТ для коррекции конфликтного поведе. ния руководителей обеспечило снижение вероятности использования стратегий избегания и соперничества, увеличение вероятности выбора компромисса и сотрудничества [100|. С помощью СПТ возможно формирующее влияние на выбор оптимальных способов поведения в конфликте — снижение стратегий открытого соперничества и ориентация на компромисс и избегание [45], а также выбор сотрудничества [77].

*Таблица 32.1.* ***Динамика изменений выбора стратегии поведения в конфликте при применении** СПТ [77]*

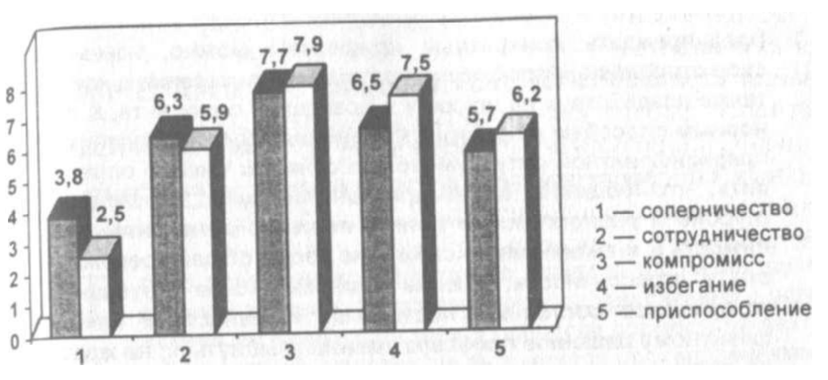
| Группа | Этап | Стоатегии (я яплл/IV) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | соперничество | сотрудничество | компромисс | приспособление | избегание |
| Контрольная | 1 | 6,21 | 5,86 | 6,35 | 5,35 | 5,71 |
| | 2 | 6,0 | 6,43 | 6,57 | 5,57 | 5,43 |
| Экспериментальная | 1 | 6,36 | 6,43 | 6,0 | 5,86 | 5,36 |
| | 2 | 3,0 | 7,0 | 7,36 | 6,0 | 6,64 |

Индивидуальное психоконсультирование. Используется в целях коррекции общения (С. Абрамова, О. Алешина, Р. Мэй, Н. Обозов, К. Роджерс, В. Столин). Психологическое консультирование рассматривается как способ оказания психологической помощи, направленной на изменение мировосприятия и поведения личности. Психолог в ходе консультирования создает условия для изменения консультируемого. Ключом к этому изменению являются терапевтические отношения между консультантом и обратившимся к нему человеком. С помощью психологического консультирования зачастую обеспечиваются позитивные изменения в конфликтном поведении людей, обратившихся за помощью.

Аутогенная тренировка (АТ). Предполагает освоение человеком приемов мышечной релаксации, самовнушения, развития концентрации внимания и силы представлений, умений контролировать свое поведение. С помощью АТ возможно упр а0, ление своим психическим состоянием, снижение ситуативной тревожности и агрессивности. Исследования подтверЖД 310



|Сихокоррекционные возможности АТ в формировании конвективного поведения в конфликтах (рис. 32.1).




а Предварительное тестирование

£3 Итоговое тестирование

*Рис. 32.1.* ***Динамика изменений выбора стратегий поведения в конфликте при применении** АТ\5Ь*

**Посредническая деятельность психолога** (социального работника) по оказанию помощи в разрешении реальных конфликтов способствует выбору оптимальных способов взаимодействия с оппонентом [22; 83]. Индивидуальные беседы с психологом, подготовка к совместной встрече с оппонентом, совместная работа в триаде («Я» — «он» — «психолог») помогают человеку осознать нерациональность своего поведения, способствуют конструктивному разрешению межличностных противоречий

**Самоанализ своего поведения в конфликтной ситуации** применяется, когда мы попадаем в конфликт, или после его завершения. При самоанализе конфликта важно соблюдение определенных принципов: объективности, нейтральности, беспристрастности, равности критериев, отсутствия «двойного стандарта». Самоанализ, подкрепленный самонаблюдением, самоконтролем и самообладанием, позволяет совершенствовать стиль взаимодействия с людьми.

Для коррекции конфликтного поведения могут быть использованы и другие методики психотерапевтической работы. Например, для психокоррекции конфликтных отношений родителей и детей может быть использована методика «включенного Конфликта», которая рассмотрена в гл. 10.

## Выводы

1. **Предупреждать конкретные конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести: умение определить, что общение стало предконфликтным; стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента; терпимость к инакомыслию; снижение своей общей тревожности и агрессивности; умение оценивать свое актуальное психическое состояние; постоянная готовность к неконфликтному решению проблем; умение улыбнуться; не ждать от окружающих слишком многого; искренняя заинтересованность в партнере по общению; конфликтоустойчивость; чувство юмора.**
2. **К основным способам и приемам воздействия на партнера можно отнести следующее: не требовать от него невозможного; не стремиться быстро и значительно перевоспитать человека; оценивать психическое состояние партнера; понимать его мимику, жесты, позы; информировать об ущемлении своих интересов; быть твердым по отношению к проблеме, но мягким к людям; заблаговременно информировать окружающих о своих решениях, затрагивающих их интересы; давать оппоненту высказаться; не расширять сферу противодействия; оставлять оппоненту возможность «сохранить лицо»; установить личностный контакт; избегать категоричных оценок.**
3. **К конфликтам часто приводит критика. Чтобы критика была неконфликтной и конструктивной, необходимо знать предпосылки, структуру и содержание такой критики, уметь самому без обиды воспринимать замечания в свой адрес. Основными методами психокоррекции конфликтного поведения являются: социально-психологический тренинг; индивидуально-психологическое консультирование; аутогенная тренировка; посредническая деятельность психолога (социального работника); самоанализ конфликтного поведения.**

Глава 33

# Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов

**Более половины конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена непосредственно связано с организацией их взаимодействия в процессе совместной деятельности. Еще больше конфликтов вызывается противоречиями совместной деятельности в диаде «начальник — подчиненный». Одна из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, — принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего управленческих. Такие решения провоцируют конфликты между их авторами и исполнителями, а также другими людьми, чьи интересы данные решения затрагивают. Конфликтогенными являются не только некомпетентные решения руководителя, но и такие же решения подчиненного. Принятие обоснованных управленческих решений — важнейшее условие предупреждения конфликтов всех уровней.**

## 33.1. Подготовка и принятие оптимального управленческого решения

Влияние некомпетентных решений на возникновение межличностных конфликтов часто бывает опосредованным. Конфликты вызываются не самими решениями, а противоречиями, **Возникающими** при их выполнении. Однако опосредованный "арактер влияния качества управления коллективом на его конфликтность никоим образом не уменьшает роль компетентного Руководства в профилактике конфликтов. На эту взаимосвязь Указывают многие исследователи, занимающиеся изучением **Причин** конфликтов [16; 22; 26; 42].

Важнейшей характеристикой качества управления коллективом является обоснованность принимаемых руководством реше-

ний. Именно необоснованные решения, наряду с игнорирован^ ем руководителями интересов и мнений подчиненных, выпод. няющих конкретное решение, чаще всего приводят к конфликтам. Рассмотрим этапы подготовки и принятия управленческого решения, типичные ошибки, допускаемые при этом.

Очевидно, прежде чем принять решение по поводу того, как действовать в той или иной ситуации, необходимо проделать определенную предварительную работу. Понятно также, что работа, предваряющая сложное решение, имеет свою последовательность, свои этапы.

Общеизвестно положение о том, что прежде чем управлять необходимо собрать информацию о текущем состоянии объекта управления. Это и есть первый этап подготовки управленческого решения. Его содержанием является *построение информационной модели актуального состояния объекта управления*. Такая модель называется описательной, поскольку с ее помощью мы даем описание того, в каком состоянии находится объект управления. Ясно, что чем более объективно, глубоко и всесторонне мы оценим состояние объекта управления, тем более эффективным и менее конфликтным будет наше решение. И наоборот, практически невозможно принять хорошее, не вызывающее сомнений у подчиненных решение на основании искаженной или поверхностной описательной модели. Информационная модель, описывающая текущее состояние объекта управления, позволяет ответить на вопрос: «Что есть?"

Каковы же типичные трудности, с которыми мы сталкиваемся на первом этапе подготовки решения? Во-первых, лица, принимающие решение, в силу многих причин нередко имеют искаженное представление о состоянии объекта управления, так как положение дел часто приукрашается, иногда существенно.

Смысл заключается не только в том, чтобы получить подробную информацию об объекте управления, но и в том, чтобы эта информация объективно отражала как позитивные, так негативные моменты в его состоянии. Предположим, что реальное состояние объекта управления характеризуется на 70% с позитивной стороны, а на 30% — с негативной. Строя описательную модель, мы, естественно, не можем получить абсолютно полную информацию о состоянии объекта управления. Получая информацию, можно осознанно или даже неосознанно собрать, например, 40% данных, характеризующих объект управления с позитивной стороны, и 5% — с негативной. В полученной таким образом описательной модели нет ни слова неправды. Все правильно, только нарушено соотношение позитива и негатива: реально оно 7:3, а в описательной модели — 8:1. Чем больше степень искажения соотношения положительных и отрицательных моментов в состоянии объекта управления, тем менее эффективно управленческое решение, т.е. оно будет более конфликтогенным.



Может показаться парадоксальным, но иногда 30% теоретически возможного количества информации, которую можно получить об актуальном состоянии объекта управления, будут более полезны, чем 45% или даже 70%. Если в этих 30% информации 21% характеризует объект управления с позитивной стороны, а 9% — с негативной, то соотношение позитива и негатива будет 7:3, что соответствует действительности. Можно, приложив большие усилия, собрать об объекте управления 70% возможного количества информации. Но если эти 70% будут касаться только позитивных моментов, то принятое на такой информационной основе решение, конечно, не даст хороших результатов.

Во-вторых, для принятия эффективного управленческого решения важно выявить тенденции в развитии объекта управления до настоящего времени. *Не определив основных тенденций в развитии объекта управления, трудно глубоко оценить его нынешнее состояние.* Однако в реальной жизни руководители нередко пренебрегают их выявлением. Одной из причин этого может быть поверхностное знание ими объектов, которыми они управляют. Тенденции развития явления трудно определить и в случае, если мы имеем о нем лишь общее представление. Если же мы не определили тенденций, наше решение потеряет в качестве даже тогда, когда вся остальная работа по его подготовке будет проделана добросовестно.

Предположим, что мы сформировали добротную описательную модель объекта управления, определили, в каком состоянии оно находится, выявили тенденции его развития. Можно ли теперь решать, что нам делать, как управлять? В принципе, конечно, можно. Но управленческое решение, принятое на основе

только описательной модели, будет все же поверхностным. того чтобы управлять эффективно, необходимо не только доста. точно глубоко и всесторонне оценить состояние объекта упра[в] ления, но и объяснить причины такого состояния, определить движущие силы развития объекта управления.

Поэтому на втором этапе подготовки решения мы даем ответ на вопрос: *почему, по каким причинам объект управле. ния находится в таком состоянии, в котором он оказался?* Эта модель называется объяснительной и позволяет ответить на вопрос: «Почему так?»

Чем правильнее нам удалось определить систему причин под влиянием которых объект управления оказался в определенном состоянии, чем точнее мы воздействуем именно на эти причины, тем более эффективно управление, тем меньше ресурсов мы затрачиваем, тем больших результатов достигаем.

В зависимости от точности воздействия на систему движущих сил развития объекта управления качество управленческих решений может быть различным. Если решение принято только на основе поверхностной описательной модели, то его выполнение часто приводит к бессистемному воздействию на объект управления в целом. Результаты такого управления трудно предсказуемы и могут быть негативными. Если решение в целом обоснованно, но качество обоснования невысокое, то такое управление может действовать на организацию как антибиотик на больной организм: не избирательно на больной орган, а и на остальные здоровые тоже. На основе добротного обоснования можно принимать «снайперское» решение. Оно нацелено на воздействие только на те факторы, которые непосредственно влияют на интересующие нас характеристики в состоянии объекта управления. «Снайперское» решение позволяет при минимальных затратах ресурсов достичь быстрых и значительных результатов. Первым признаком поверхностного управления, т. е. управления, при котором не выявлены и остаются без воздействия движущие силы развития объекта управления, является напряженная работа организации и незначительные конечные результаты такой работы.

*Определяя причины сложившегося положения дел, важно вскры"[1] их систему, определить ключевые, главные и второстепенные.* Такая система всегда существует. Если нам кажется, что системы пр[и], чин нет, то это совсем не значит, что ее нет на самом деде, ™ [ес]Ть, но нам не удалось ее выявить. Типичной слабостью руководителя при построении объяснительной модели является стремление искать причины негативных моментов и тенденций в развитии объекта управления где угодно, но только не в своих собственных ошибках.

При обосновании управленческого решения важно уметь не только определить ключевые, главные и второстепенные факторы. Необходимо трезво оценить, на какие из них мы сможем влиять наиболее существенно. Например, первый из двух сравниваемых факторов более значим для развития объекта управления, но на него мы влиять почти не можем. Второй фактор менее значим, но мы можем оказать на него существенное влияние. Для достижения целей управления второй фактор будет представлять для нас больший интерес, будет более важным, чем первый, хотя кажется, что их оценка должна быть противоположной.

Но и после того как мы оценили состояние объекта управления и определили систему причин, вызывающих это состояние, работа по обоснованию решения еще не вся проделана. Поясним это на примере.

Предположим, что вновь назначенный директор предприятия решил оценить состояние трудовой дисциплины и наметить меры по ее укреплению. Определив критерии оценки состояния трудовой дисциплины и опираясь на них, он оценил не только дисциплину на момент вступления в должность, но и тенденции ее изменения за последние два года. Оценка трудовой дисциплины производилась в традиционной 5-балльной шкале. Состояние дисциплины на данный момент оценено как «Удовлетворительное». На рис. 33.1 представлены основные варианты тенденций изменения состояния трудовой дисциплины за последние два года.

Состояние трудовой дисциплины два года назад могло быть неудовлетворительным. Затем дисциплина медленно, но неуклонно улучшалась (кривая *1-TQ*. По второму варианту дисциплина все два года была примерно «удовлетворительной», Иногда чуть лучше, иногда чуть хуже (кривая *2-TQ*. В третьем [Ва]Рианте два года назад состояние дисциплины было отличным, [За]тем оно постепенно упало до уровня «удовлетворительно» (кривая *3-TQ*.

Для вновь назначенного директора представляет интерес прогноз возможных изменений состояния дисциплины в ближайшее время. Если выявленные тенденции сохранятся, то можно ожидать, что состояние трудовой дисциплины при первом варианте будет изменяться в соответствии с кривой *TC-J* при втором варианте — *ТС-2,* при третьем — *ТС-3.*

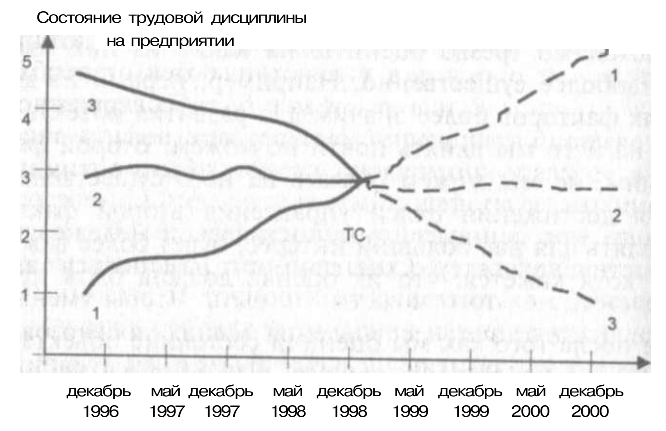



***Рис. 33.1. Динамика состояния трудовой дисциплины на предприятии за 1996 - 1998 гг. и прогноз на 1999 - 2000 гг.***

**(ТС - текущее состояние трудовой дисциплины)**

Влияют ли на принимаемое решение по укреплению трудовой дисциплины характер изменений в дисциплине за последние два года и прогноз ее динамики в будущем? Ответ не вызывает сомнений. Для принятия эффективного управленческого решения крайне важно учитывать не только динамику состояния дисциплины за предшествующее время, но и прогноз ее изменений в будущем.

Рассмотренный пример показывает, что прежде чем принимать управленческое решение, необходимо *сделать прогноз развития объекта управления.* Это т р е т и й этап обоснования управленческого решения. Мысленно представив и оценив возможные варианты развития объекта управления в бу* душем, мы тем самым строим п р о г н о с т и ч е - с к у ю м о д е л ь . Она позволяет ответить на вопро^0; «Что будет?». Причем прогноз осуществляется ПР" условии, что мы не вмешиваемся в развитие объекта управЛ^е ния и имеющиеся тенденции развития сохранятся в будуШ^еМ,



£сли мы ничего не будем предпринимать, то жизнь не остановится из-за этого, тот объект, которым мы собираемся управлять, будет продолжать развиваться. Очень важно определить состояние, в котором окажется объект управления, развиваясь естественным образом, без наших воздействий. Если это прогнозируемое состояние существенно отличается от того, что нам необходимо, то управленческое решение будет одним. Если же тенденции развития объекта управления благоприятны и прогнозируемые состояния мало отличаются от необходимого, то управленческое решение может быть совершенно другим. Поэтому решения, принимаемые без прогноза, а таких решений у нас немало, конечно же, не могут быть оптимальными и часто приводят к конфликтам.

Одной из особенностей прогностической модели является ее вероятностный характер. События могут развиваться так, как мы предполагаем, но этого может и не быть. Чтобы уменьшить негативные последствия несовпадения наших прогнозов с реальным развитием событий, рекомендуется следующий прием. Прогноз должен предполагать три основных варианта будущих изменений в объекте управления:

1) будущее при условии самого неблагоприятного стечения обстоятельств — возможный наихудший вариант;
2) возможный наилучший вариант развития событий;
3) наиболее вероятный вариант прогноза развития объекта управления.

Такая вариативность прогностической модели повышает ее качество. Если события развиваются неблагоприятно, а мы даже не предполагали такой вариант, то в этой трудной ситуации Приходится принимать решение экспромтом. Если же мы рассмотрели все три основных варианта, то мы к ним готовы по крайней мере психологически, хотя ничто не мешает нам подготовиться к неблагоприятному варианту развития событий не Только психологически, но и материально. Ключевые моменты в будущем развитии событий все же необходимо прогнозировать. ^То особенно касается ответственных решений, а значит руководителей высокого ранга, поскольку их решения чаще всего именно такие. Без хороших прогнозов трудно рассчитывать на успех в I Управленческой деятельности, управлять событиями — это значит Уметь их предвидеть.

Прежде чем принимать решения, необходимо ответить еще на один вопрос. Нужно достаточно ясно представить, *чего же мы хотим, в какое состояние необходимо привести объект управления.* Этот четвертый этап подготовки решения называется построением модели целей. Эта модель позволяет ответить на вопрос: «Чего хотим?».

На первый взгляд, определить, чего же мы хотим, не так уж и сложно. Но это справедливо только для простых объектов управления. Определение целей управления социотехническими и социальными системами весьма и весьма непросто. Однако без четкого и дальновидного определения целей управление не может быть эффективным. Еще Сенека говорил, что для того, кто не знает, в какую гавань он плывет, нет попутного ветра. Поэтому грамотное определение целей управления является самостоятельным, достаточно сложным и ответственным этапом подготовки управленческого решения.

При определении целей может оказаться полезным выделить среди них цели трех уровней: конечных (стратегических), промежуточных (оперативных) и ближайших (тактических). В свою очередь конечные и промежуточные цели могут быть представлены не однозначно, а также вариативно, в виде программы «минимум» и программы «максимум». Таким образом, общая цель управления сложной системой, как правило, может представлять собой систему подцелей, состоящую из трех уровней и двух вариантов по каждому из двух последних уровней. Уже сам процесс обдумывания каждой из пяти групп целей помогает руководителю более глубоко и всесторонне понять, в какую ближайшую и перспективную «гавань» организация, которую он возглавляет, будет «плыть».

Для того чтобы цели не превратились в неработающие лозунги, необходимо выработать ясные критерии достижения целей всех трех уровней. Без таких критериев трудно определить, движемся ли мы к поставленной цели или идем в обратном направлении. Цели без определения критериев их достижения представляют собой либо неработающие, либо плохо работающие элементы управленческого решения.

Заметное влияние на формирование руководителем целей управления оказывают критерии, по которым вышестоящие инстанции оценивают качество его деятельности. Например, если о работе председателя колхоза судят по тому, насколько быстро и точно он выполняет указания районного начальства, то, естественно, одной из важных целей его деятельности будет четкое выполнение указаний или по крайней мере имитация такого выполнения. Если деятельность оценивается по степени выполнения плана, то одной из основных целей руководства будет: «План — любой ценой!». Экономическая целесообразность плана конкретного хозяйства может в этом случае занимать подчиненное положение. Сеять в колхозе будут то, что запланировано, даже если это невыгодно. Если же критерием оценки деятельности председателя колхоза будет прибыль возглавляемого им хозяйства, то одна из основных целей управления будет состоять в получении максимальной прибыли.



Конечно, критерии оценки работы руководителя со стороны вышестоящих инстанций — не единственный фактор, влияющий на выбор им целей деятельности. Однако эти критерии, как правило, оказывают существенное влияние на формирование целей управления, и вышестоящие руководители обязаны это учитывать.

Типичной ошибкой в определении целей управления является их недостаточная проработка. Цели либо формулируются слишком абстрактно, т. е. нет ясных критериев их достижения, либо определяются только перспективные цели и не говорится о ближайших (или наоборот). Отсутствие программы «минимум» и программы «максимум» также свидетельствует о том, что руководитель не в полном объеме обосновал принимаемое решение с точки зрения формулирования целей управления.

Наконец, после того как мы определились с целями руководства, уяснили, чего мы хотим, можно *принимать управленческое решение.* Оно должно дать ответ на вопрос: «Что делать?». Построение управленческой модели является пятым этапом в процессе подготовки и принятия решения.

Выше мы прежде всего хотели обратить внимание на важность таких этапов в обосновании управленческого решения, как построение описательной, объяснительной, прогностической моделей, а также модели целей. Именно эти модели обычно либо плохо прорабатываются, либо вообще опускаются

при подготовке решения. Само решение, хорошее или плохое всегда принимается. Не давая подробную характеристику пр^| цессу непосредственного принятия решения, заметим лишь, что типичной ошибкой при этом являются существенные диспро. порции в качестве ответов на вопрос: «Что делать?» и на вопрос: «Как делать?». Обычно в процессе принятия решения основное внимание уделяется определению того, что необходимо сделать. Намечается система мероприятий, они согласуются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий. Если в процессе планирования хотя бы время от времени не задавать себе вопрос, каким образом мы рассчитываем выполнить намеченное, то наши проекты почти неизбежно превратятся в прожекты. Другими словами, если вовремя не ограничить полет собственной мысли, то нам скорее всего удастся построить прекрасные, впечатляющие своими масштабами и дерзостью планы. Их единственный недостаток в том, что они невыполнимы. Поэтому шестым этапом в принятии управленческого решения является ответ на вопрос: Как делать?

Наши желания относительного того, каким бы мы хотели видеть в будущем объект управления, станут более реальными, если мы ответим на вопрос: «Какими силами, средствами, временем, методами, технологиями мы располагаем, чтобы претворить намечаемое в жизнь?» Половина (и более) из того, что хотелось бы сделать, часто становится невыполнимой из-за отсутствия условий или ресурсов. Именно поэтому качество проработки технологии выполнения решения не должно быть ниже качества определения того, что необходимо сделать.

Еще одним моментом, на который крайне желательно обращать внимание, является необходимость *прогноза возможных ближайших и перспективных последствий (особенно негативных) принимаемых решений.* В зависимости от характера связи с факторами, на которые мы воздействуем, последствия могут быть прямыми и косвенными. Если лицо, принимающее решение, продумывает перспективные последствия, то легче предусмотреть те из них, которые являются прямыми. Между тем косвенные последствия могут быть не менее значимыми. Их важно предвидеть, поскольку в противном случае именно они



^огут свести на нет все наши прекрасные замыслы по улучшению действительности. Можно привести примеры, подтверэкдающие это.

Завышенные ставки налогов приводят не к наполнению, как хотелось бы, а к обнищанию казны; обвальная приватизация не обеспечила образование «среднего класса»; демократизация управления привела к резкому возрастанию масштабов воровства чиновниками; решение Правительства РФ от 17 августа 1998 г. вызвало не улучшение экономического положения страны, а крах финансовой системы государства. Здесь уместно напомнить, что Римский Сенат запрашивал мнение специалистов о возможных через 200 лет последствиях строительства дамб и акведуков.

Еще одно требование к оптимальному решению: *глубина и объем преобразований объекта управления не должны превышать глубины и объема наших знаний о нем.* Необходимо хорошо знать не только те системы объекта управления, в работу которых мы вмешиваемся, но и системы, связанные с ними. Иногда мы не сможем предвидеть все последствия управленческих воздействий.

Этапы подготовки и принятия управленческого решения, описанные выше, представляют собой систему, в которой каждый элемент связан с остальными. Если, например, описательная модель построена не лучшим образом, то трудно рассчитывать, что последующие модели, вплоть до решения, могут быть качественными. Достоинство предлагаемой методики поэтапной подготовки принятия решения в том, что каждый последующий этап позволяет оценить качество работы на предыдущих. Если трудно определить причины сложившегося положения дел, то это в первую очередь говорит о недостаточной глубине и всесторонности описательной модели. Проблемы, возникающие в процессе построения прогностической модели, говорят о невысоком качестве работы на двух первых этапах обоснования решения.

Четвертая модель — модель целей — в отличие от первых трех моделей в большей степени тестирует руководителя, принимающего решение. Спросите у руководителя, какие конечные, промежуточные и ближайшие цели в работе возглавляемой Им организации он видит, каковы критерии достижения этих Нелей, есть ли у него программы «минимум» и «максимум», и вы

будете иметь довольно полное представление о качестве упра^ ленческой деятельности этого человека.

В общем виде последовательность работы по подготовке ц принятию управленческого решения можно представить в виде схемы (рис. 33.2). Каждая модель представляет собой довольно сложную систему, причем сложность их зависит от сложности объекта управления, а также глубины и масштабов тех преобразований, которые мы хотим в последнем произвести. Известно что одним из свойств системы является наличие у нее одного или нескольких системообразующих факторов. Знание системообразующих факторов, во-первых, свидетельствует о том, что мы действительно понимаем систему, во-вторых, позволяет более эффективно управлять ею.

Каковы же системообразующие факторы для каждой из шести моделей? Кратко можно сказать следующее. *Важнейшим системообразующим фактором всех без исключения моделей, создаваемых при обосновании и принятии решения по управлению социальными и социотехническими системами, является человек.*

Обычно, принимая решение, мы оцениваем, в каком состоянии находятся экономические показатели деятельности организации; причины ищем в недостатке материальных ресурсов; прогноз на будущее касается количества и качества выпускаемой продукции; целями деятельности являются рубли, тонны, километры, штуки; способами достижения цели — вложение финансовых средств, совершенствование структуры организации, использование новой техники. Все это, конечно, правильно, но все это не главное. Самое главное заключено в человеке, который является единственной движущей силой любой организации, любого дела. Человек также основной источник всех трудностей и проблем.

Оценивая положение дел в руководимой нами организации, необходимо прежде всего определить состояние работающих в ней людей, их количество и качество. Важно оценить их профессиональную подготовленность, нравственные качества, нели и интересы, выявить социальные группы и характер взаимоотношений как внутри групп, так и между ними, определить групповые интересы и т.д.

Причины достижений и промахов в работе организации еле дует прежде всего искать в человеке. Если организация работа



плохо, то основные причины этого скорее всего связаны с недостатками в профессиональной подготовке людей, с их культурой, не соответствующей характеру деятельности, с неэффективным руководством, слабой заинтересованностью людей в хорошей работе, отсутствием условий для полного раскрытия их возможностей и удовлетворения потребностей.

Обобщение опыта

ZZZiZZZZ

Результаты деятельности

Оценка результатов деятельности

Деятельность по выполнению решения

Деятельность по выполнению нового решения

Решение технологическое
Как делать?

Решение на прекращение или продолжение деятельности

Решение содержательное
Чего делать?

Модель целей
Что хотим?

Прогностическая модель
Что будет?

Объяснительная модель
Почему так?

Описательная модель
Что есть?

*Рис. 33.2.* ***Последовательность работы руководителя по обоснованию и принятию решения***

Говоря о прогнозе, мы должны прежде всего предвидеть, как будет изменяться человек под влиянием ситуации, в которой он в настоящее время живет и работает, что в нем может проявиться хорошего и плохого. Поэтому модель целей должна учитывать, *каким* мы хотим видеть человека в результате наших преобразований организации. Деятельность — важный фак-

тор формирования личности человека. Изменяя деятельность нужно прежде всего прогнозировать, какое влияние окажет эта новая деятельность на занимающихся ею людей, в чем она будет совершенствовать работников, а в чем оказывать негативное воздействие. *Те изменения, которые произойдут в человеке под влиянием социальной и материальной среды, новой деятельности составляют едва ли не главный результат руководства и критерий его эффективности.* Если не ставить одной из важнейших целей управления организацией совершенствование людей, в ней работающих, то в конечном счете такое управление и такая организация неизбежно окажутся неэффективными.

Ядром собственно управленческого решения будет то, чем и каким образом заинтересовать всех членов организации в достижении поставленных целей. Для разных категорий работников содержание интересов, способы их осознания и формирования различны. Главное — должным образом подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей. Если это выполнено, то при хорошем качестве управления самим процессом деятельности организация фактически «обречена» на успех. Такой подход сводит к минимуму вероятность возникновения межличностных и внутриличностных конфликтов.

Всякое знание относительно. Рекомендации, охарактеризованные выше, не годятся на все случаи жизни. У руководителя не должно создаваться впечатления, что после принятия хорошего решения основное уже сделано. *Принятием обоснованного управленческого решения деятельность руководителя не заканчивается, а практически только начинается.* Жизнь настолько сложна, динамична и разнообразна, что предусмотреть абсолютно все никогда и никому не удается. В ходе реализации решения обычно возникают ситуации, требующие уточнения, пересмотра и даже принятия принципиально иного решения. *Претворение решения в жизнь* — это седьмой, наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности (см. рис.33.2).

Восьмой этап — *оценка результатов деятельности.* Краткая характеристика основных способов оценки результатов деятельности и путей профилактики конфликтов между людьми, возникающих по причине различных оценок результатов одной и той же деятельности, дана в §33.2. Следующий (девятый) этап — *принятие решения на продолжение или прекращение деятельности.* Десятый, последний, этап — *обобщение полученного опыта.* Это также самостоятельный и очень важный этап, поскольку обучение на собственном опыте является практически одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя.



Таким образом, обоснованные управленческие решения, компетентное руководство сотрудниками, коллективами — важные условия профилактики конфликтов между людьми, поддержания хорошего социально-психологического климата в коллективах. Грамотное с психологической точки зрения руководство, компетентная взаимооценка начальниками и подчиненными результатов деятельности сотрудников могут предотвратить значительную часть конфликтов между ними.

## • 33.2. Основные психологические причины некомпетентных конфликтных решений

Существует очень много причин, приводящих к снижению качества управления и конфликтам в различных сферах жизнедеятельности нашего общества. Среди них есть три главные.

Первая причина — *низкое качество обоснованная управленческих решений.* Попробуем вспомнить десять любых известных нам решений разного масштаба, начиная от наших собственных решений и заканчивая решениями по управлению экономикой страны. Оценив их качество, мы убедимся, что многие решения либо практически не обосновываются, либо обосновываются, но плохо.

Часто дается неглубокая и неполная характеристика объекта управления, т. е. описательная модель, а затем сразу предлагается система мероприятий по управлению. Причем технология их претворения в жизнь не только не раскрывается, но и не затрагивается. Получается, что из пяти моделей, которые подробно или хотя бы бегло необходимо отработать, три вообще не рассматриваются, а две разрабатываются не в полном объеме. Можно ли в этом случае рассчитывать на эффективность управ-

ления? Конечно, нет. А ведь минимум 50% из того, что руково» дители сегодня не делают при обосновании управленческих ре. шений, они вполне могли бы делать, не затрачивая дополнительно ничего, кроме добросовестности и усердия.

Вторая причина — *выраженный технократический подход к управлению социальными и социотехническими системами.* Человек, его состояние, перспективы, способы создания для него гуманных условий жизнедеятельности, формирование заинтересованности в качественном труде — обо всем этом в стране продолжают говорить. Однако, к сожалению, еще явно недостаточно делается для претворения такого подхода в жизнь. Руководители разных уровней все еще плохо понимают, что не поставив в процессе подготовки управленческого решения в центр человека, трудно рассчитывать на достижение любых целей, ибо всякое дело делается не столько машинами, сколько людьми.

Технократизм в управлении практически неизбежен, так как большинство наших руководителей имеют негуманитарное образование. Естественно, они не могут не переносить навыки управления техническими и природными системами на руководство системами социальными. Ведь в технических и даже гуманитарных вузах мы практически не готовим специалистов к руководству людьми и коллективами. Насколько нам известно, в США и Японии до 80% высшего управленческого персонала фирм имеют ту или иную гуманитарную подготовку. У нас примерно такой же процент высших руководителей организаций не имеет гуманитарного образования. Цифры, конечно, приблизительные, однако отличие в стратегии руководства налицо.

Один из выходов из создавшейся ситуации заключается в гуманитаризации технического образования, повышении качества общественно-научных знаний, более широком привлечении к управлению специалистов-гуманитариев, быстром развитии отечественной теории и практики управления, конфликтологии.

Третья причина — *волюнтаризм,* присУ" щий достаточно значительному числу отечественных руководи' телей. Он проявляется, во-первых, в принятии решений о раДи кальных преобразованиях тех объектов, явлений, систем, кот"' рые недостаточно хорошо изучены. У таких руководителей воЛ<"



вой компонент принятия решения доминирует над информационно-аналитическим. Во-вторых, для волюнтаристского решения характерно игнорирование интересов других людей или социальных групп, которые также являются субъектами или объектами управленческой деятельности. Руководитель волюнтаристского типа абсолютизирует правильность собственных подходов к решению проблемы, не учитывает мнения тех, кто работает вместе с ним. Кроме того, он отстаивает свои личные интересы и интересы приближенной к нему группы в ущерб интересам других работников. Это проявляется в явной несоразмерности качества труда и вознаграждения за труд у различных групп работников. Такие руководители работают меньше, а получают в десятки и сотни раз больше своих сотрудников. Естественно, что волюнтаризм выступает причиной многих конфликтов всех уровней.

1. **Принятие оптимальных управленческих решений является важнейшим условием предупреждения конфликтов всех уровней: от внутриличностных до международных. Решение будет более обоснованным и менее конфликтогенным, если при его подготовке и принятии решаются следующие проблемы: максимально глубоко, разносторонне и объективно оценивается состояние объекта управления, выявляются тенденции его динамики; вскрывается система причин, в силу действия которых управляемый объект оказался в таком состоянии, определяются движущие силы его развития; дается вариативный прогноз изменений в объекте управления; строится модель целей управления; принимается содержательное решение, определяется, что делать; принимается технологическое решение, определяется, какими силами, средствами, временем мы располагаем для выполнения содержательного решения.**
2. **Важными этапами управленческой деятельности являются: выполнение принятого решения; оценка результатов деятельности; принятие решения на прекращение или продолжение деятельности; обобщение опыта.**

**3. Важнейшим системообразующим фактором всех без исключеня моделей, разрабатываемых при обосновании и принятии решений по управлению социальными и социотехническими объектами, является человек. Основными психологическими причинами необоснованных конфликтегенных решений являются: крайне низкое качество их подготовки; выраженный технократический подход к управлению социальными и социотехническими системами; волюнтаризм, заключающийся в радикальных преобразованиях плохо изученных объектов и игнорировании интересов других людей, выступающих субъектами или объектами управленческой деятельности.**

Глава 34

# Компетентная оценка результатов деятельности как условие предупреждения конфликтов

**Говоря о профилактике конфликтов, необходимо отметить, что, как показывает анализ более двух тысяч конфликтных ситуаций, эффективный способ предупреждения конфликтов состоит не столько в прямом воздействии на возникающие предконфликтные ситуации, сколько в создании условий, препятствующих их возникновению, а также в разрешении предконфликтных ситуаций неконфликтными способами. Разный подход работников к самооценке и взаимной оценке индивидуальных результатов деятельности друг друга — одна из типичных непосредственных причин конфликтов между ними. Компетентная объективная, разносторонняя оценка результатов деятельности подчиненных и руководителей является важнейшим условием предупреждения межличностных конфликтов.**

## • 34.1. Основные способы оценки результатов деятельности

В процессе решения служебных и других задач руководитель осознанно или неосознанно оценивает сотрудников, с которыми ему приходится взаимодействовать. От глубины этих оценок, их соответствия истинному положению дел самым серьезным образом зависят успешность деятельности руководителя любого Ранга, характер его взаимоотношений с подчиненными.

Руководитель не может правильно и бесконфликтно оценить Результаты деятельности своих подчиненных, если не представляет место и роль оценки результатов в структуре самой деятельности. Среди психологических компонентов деятельности основными можно считать мотивы деятельности, ее цели и способы, результаты и оценку этих результатов (рис. 34.1).

Мотив ——— к- Цель ——— • Способ ——— • Результат ——— к.
'к
деятельности

Оценка
результата ———
деятельности

*Рис. 34.1. Психологическая структура деятельности*

Из рис. 34.1 видно, что оценка результата деятельности, выполняя роль обратной связи, является необходимой предпосылкой достижения поставленной цели, важным условием своевременной и правильной коррекции деятельности в процессе ее выполнения. Если мы неглубоко и неоперативно оцениваем результаты деятельности, то деятельность фактически становится неуправляемой. В этом случае она вольно или невольно ведется по принципу: «Движение — все, конечная цель — ничто».

В основе всякой оценки лежит сравнение одного явления, объекта, состояния и т.п. с другим. Вопрос о том, с чем мы сравниваем достигнутые результаты деятельности при оценивании, только на первый взгляд кажется простым. Каждый из нас, опираясь на собственный опыт, может привести примеры, когда в качестве исходной основы для оценки результатов деятельности использовались принципиально различные точки отсчета, что приводило к конфликтам между работниками.

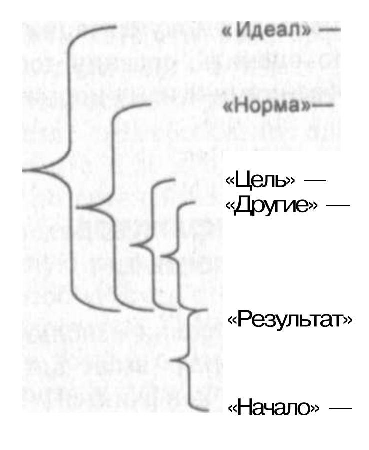
Обычно достигнутые результаты сравниваем с целью деятельности. Если в результате деятельности основные ее цели достигнуты или даже превзойдены, то работа оценивается высоко, в противном случае результаты оцениваются критически. Степень критичности пропорциональна степени невыполнения поставленных задач, выступающих целью деятельности. Как правило, при таком подходе в основе оценки лежат определение и оценка того, что не сделано, по сравнению с намеченным. Оценка результатов в этом случае производится в зависимости от «расстояния» «Результат» — «Цель» (рис.34.2).

Опытные руководители, оценивая результаты деятельности, соотносят их не только с поставленными целями, но и с состоянием дел, которое было в начале деятельности. В этом случае основой оценки являются определение и оценка того, что сделано, т. е. «расстояние» «Результат» — «Начало».



Выбор способа оценки может существенно повлиять на ее результаты. Одна и та же деятельность в зависимости от способа ее оценки может быть оценена по-разному. Результаты деятельности, получившие отрицательную оценку при способе «Результат» ^ «Цель», как не позволившие выполнить поставленные задачи, могут получить положительную оценку при способе «Результат» «Начало», если по сравнению с начальным положением все же сделано немало. Использование разных способов оценки результатов одной И той же деятельности может привести к конфликтам между оцениваемым и оценивающим.

Степень решения
проблемы




идеальное решение проблемы по представлению оценивающего
требования нормативных документов к решению проблемы
цель деятельности
степень решения данной проблемы в других подразделениях (лучших, средних, худших)
результат решения проблемы в оцениваемом подразделении на момент оценки
степень решения проблемы в начале деятельности

*Рис. 34.2.* ***Пять способов оценки результатов деятельности***

Нередки случаи, когда руководитель, производящий оценку, может иметь недостаточно ясное представление о состоянии дел в начале работы. Часто в таком положении оказываются проверяющие, которые не работают в проверяемой ими организации, а являются представителями вышестоящих органов управления. В этом случае определяющим в оценке результатов деятельности может быть *сравнение положения дел в оцениваемой организации с положением дел в аналогичных других организациях.* В качестве последних могут выступать лучшие, средние или худшие структурные подразделения данной организации, структурные подразделения других ор-

ганизаций, в которых положение дел с решением оцениваемой проблемы известно проверяющему. Здесь основой оценки являете» «расстояние» «Результат» — «Другие» (рис. 34.2).

Существует еще один способ оценки руководителем деятельности подчиненных. Суть его заключается в том, что степень решения проблемы на момент оценки сравнивается с идеальным, по представлению оценивающего, возможным решением этой проблемы. *Достигнутое реальное положение дел сравнивается с возможным идеальным.* Оценка результатов в этом случае производится в зависимости от «расстояния» «Результат» «Идеал».

Еще одним часто используемым способом оценки результатов деятельности является их *сравнение с требованиями нормативных документов к решению оцениваемой проблемы.* Качество построенного дома, состояние финансовой документации банка, ответ студента на экзамене можно оценить, сравнив достигнутый результат деятельности с требованиями к нему нормативных документов.

## €^ 34.2. Предупреждение конфликтов компетентным оцениванием

Руководитель обычно в той или иной степени использует все варианты оценки. Какой же из рассмотренных выше пяти способов оценки наиболее правилен и менее конфликтен? В конкретных ситуациях определяющую роль могут играть различные способы оценки.

В ряде случаев действительно можно довольно жестко связать оценку результатов деятельности со степенью достижения поставленных целей. Например, когда оценивается качество выполнения важных задач, главную роль играет сравнение достигнутого положения дел с целями деятельности, т. е. определяется то, что не сделано или сделано по отношению к целям, используется способ «Результат» — «Цель». Вспомогательную р°лЬ здесь может играть способ «Результат» — «Начало». Оценка того» что сделано, особенно важна, когда необходим0 выявить причины неполного выполнения поставленных важны* задач.



При использовании способа «Результат» — «Цель» нужно учитывать по крайней мере два соображения. В реальной повседневной жизни руководитель не всегда имеет возможность постоянно и четко формулировать цели деятельности всем подчиненным, например, когда он стремится постоянно управлять деятельностью более 5 — 7 человек, когда подчиненные структурные подразделения расположены на значительном удалении друг от друга и т.п. Кроме того, недовыполнение поставленных задач не всегда свидетельствует только о плохой работе подчиненного. Причиной может быть и то, что руководитель сформулировал непосильные задачи, деятельность не была как следует материально обеспечена, изменились какие-то объективные обстоятельства, повлиявшие на результаты.

В повседневных условиях, когда руководитель затрудняется определить материальные, временные и другие затраты на достижение цели или не имеет возможность обеспечить деятельность, полностью перекладывая решение этой проблемы на исполнителя, целесообразно оценивать не только то, что не сделано, а то, что сделано. Такой способ по сравнению со всеми остальными в наименьшей степени подвержен влиянию субъективных факторов, учитывает возможную позицию подчиненного, менее конфликтен.

Способ «Результат» — «Другие» также имеет свои достоинства и недостатки. Сравнение состояния дел в оцениваемой организации только с состоянием дел в других организациях часто не позволяет достаточно объективно оценить результаты деятельности. Предположим, что в какой-то организации за полгода до оценки дела шли плохо. В течение этого времени ее сотрудники очень хорошо поработали и организация из худших стала средней. В другой организации дела обстояли отлично, но за полгода положение дел ухудшилось, и организация также попала в разряд «средних». Оценка результатов деятельности сотрудников обеих организаций способом «Результат» — «Другие» Может быть примерно одинаковой. Но это противоречит истинному положению дел. Сотрудники организации, ставшей *сРедней» из худших, работали хорошо, а сотрудники организации, ставшей «средней» из лучших, работали плохо.

Еще более субъективной, а следовательно, и более конфликтной, становится оценка результатов деятельности в том

случае, когда в ее основе лежит сравнение реального положены дел с идеальным, т. е. используется способ «Результат» * «Идеал». Понимание идеала у каждого руководителя свое, зависит от многих факторов: профессиональной подготовленно. сти, нравственных качеств, общей культуры, преследуемых це] лей и т.д. Сравнение результатов деятельности с идеалом может быть оправдано прежде всего при оценке лидирующих сотруд. ников и организаций, при определении перспектив их движения вперед.

Таким образом, оценка результатов деятельности будет более правильной и менее конфликтной, если в ее основе лежит определение того, что сделано по сравнению с положением дел в начале деятельности, и того, что не сделано по сравнению с поставленными целями. Основные способы оценки: «Результат» — «Начало», «Результат» — «Цель», вспомогательную роль могут играть «Результат» — «Другие», «Результат» — «Норма» и «Результат» — «Идеал». Для того чтобы оценка была справедливой, важно в каждой конкретной ситуации правильно определить, какой способ оценки будет основным, какие способы будут играть роль дополнительных.

Типичная ошибка руководителя при оценке результатов деятельности подчиненных состоит в том, что в *качестве основы оценки чаще, чем это необходимо, берется то, что не сделано по сравнению с идеалом, с лучшими сотрудниками, с целью деятельности.* Такой подход нередко приводит к конфликтам.

Для правильной оценки важно иметь представление о видах результатов деятельности. Они могут быть *конечными* и *промежуточными, главными* и *второстепенными, явными* и *скрытыми, прямыми* и *косвенными.* В зависимости от момента проявления различают *немедленные, отсроченные* и *перспективные результаты деятельности.* Руководитель, естественно, не в состоянии оценить их все без исключения. В качестве критериев оценки эффективности конкретной деятельности выбираются только некоторые из ее результатов. Замечено, что руководители часто обращают внимание на явные, немедленные и прямые результаты деятельности и в связи с этим переоценивают их важность. Такие результаты легче и обнаружить, и оценить, но именно оИИ нередко относятся к промежуточным и второстепенным. ^°



почему одной из распространенных ошибок, которую допускают руководители и которая приводит к конфликтам, является *оценил деятельности не по конечным и главным, а по промежуточным ц второстепенным результатам.*

То, что оценка результатов деятельности подчас бывает поверхностной, имеет свои причины. Во-первых, оценка деятельности по промежуточным, второстепенным и явным результатам обычно требует меньших затрат времени. Действительно, проверка качества документации, отражающей деятельность, потребует в несколько раз меньше времени, чем проверка качества знаний, умений, навыков работников. Здесь важно учесть, что руководители обычно испытывают недостаток времени и поэтому объективно вынуждены оценивать результаты деятельности быстро. Сама ситуация подталкивает их к оценке деятельности по ее промежуточным, явным и второстепенным результатам.

Во-вторых, оценка деятельности по явным, промежуточным и второстепенным результатам чаще может быть выражена количественно. Конечные и главные результаты любой деятельности и выявить, и оценить количественно гораздо труднее. Общепризнанный недостаток наших управленцев — их склонность к технократическому подходу; при этом приоритет отдается количественным оценкам. Поэтому управленец-«технократ» тяготеет к оценке деятельности по явным, промежуточным и второстепенным результатам.

В-третьих, для того чтобы оценивать деятельность по ее конечным и главным результатам, необходимо глубоко и всесторонне знать эту деятельность. Без таких знаний нельзя верно определить, какие именно результаты считать конечными и главными. Трудно глубоко и всесторонне знать деятельность тогда, когда сам ею ежедневно не занимаешься. Поэтому существует реальная опасность, что руководитель, оценивающий результаты деятельности подчиненных, будет оценивать только то, *что он знает,* что он в состоянии оценить на основе своих знаний. Поскольку он не занимается непосредственно той деятельностью, которую оценивает, он может упустить главное в оценке, т. е. оценить деятельность поверхностно, спровоцировав тем самым конфликты.

Примитивизация критериев оценки результатов деятельности в конце концов неизбежно приводит к упрощению самой деятельности. Поскольку один из важнейших факторов формирова-

ния личности работника — это его деятельность, то ее упрощение оказывает негативное влияние на развитие сотрудников, их интеллект, трудовые навыки, нравственность.

Таким образом, оценка качества деятельности по промежуточным и второстепенным результатам негативно влияет не только на деятельность, но и на личность работников, взаимоотношения между ними.

Любая оценка результатов деятельности субъективна. В интересах повышения объективности, глубины и всесторонности оценки результатов деятельности руководителям необходимо учесть следующие рекомендации.

- Качество оценки будет тем выше, чем лучше сам оценивающий знает деятельность, результаты которой он оценивает. *Оценка должна быть компетентной.* В противном случае она только вводит в заблуждение и оцениваемых, и руководителей, приводит к конфликтам. Рекомендация, на первый взгляд, достаточно очевидная, но даже она на практике нередко нарушается, что приводит к конфликтам.
- В основе должна лежать оценка конечных и главных, а также учет возможных отсроченных и перспективных результатов деятельности. Если конечные результаты оценить невозможно, то необходимо оценивать по ближайшим и конечным промежуточным результатам. *Оценка должна производиться по существу дела, а не по форме.*
- Очень важно *в каждой конкретной ситуации правильно определить, с чем сравнивать достигнутое состояние дел.* Никогда не следует ограничиваться оценкой того, что не сделано по сравнению с целями, идеальным решением проблемы, нормами и положением дел в других организациях. Всегда необходимо оценить то, что сделано по сравнению с исходным состоянием дел. Сегодня, когда деятельность часто не лучшим образом организована, когда ставятся задачи, а определять, насколько их выполнение обеспечено материальными, временными и людскими ресурсами, затруднительно, *роль оценки того, что сделано, а не того, что не сделано, возрастает.* Когда оценивается выполнение важных задач, определяющую роль, безусловно, играет сравнение достигнутого положения дел с целями деятельности.



Непосредственное влияние на оценку оказывают не только компетентность, но и нравственные качества оценивающего, а также степень его заинтересованности в объективности оценки и зависимости от тех, кого он оценивает, от самой оценки. *Чем выше нравственность, заинтересованность в реальной оценке и меньше зависимость оценивающего от оценки, тем более объективна, глубока и всестороння его оценка, тем меньше вероятность конфликтов между оценивающим и оцениваемым работниками.*

*Тот, кто производит оценку, должен отвечать за ее глубину, всесторонность и беспристрастность.* Оцениваемые должны иметь право обжаловать оценку, которую они считают неправильной.

Чем сложнее деятельность, чем более могущественные силы не заинтересованы в ее реальной оценке, тем труднее такую деятельность оценить глубоко и объективно. В такой ситуации может дать результат привлечение к оценке нескольких авторитетных независимых экспертов, которые оценят деятельность с разных сторон, частично продублировав друг друга, повысив авторитетность оценки. *Оценка результатов деятельности несколькими компетентными независимыми экспертами повышает ее глубину, всесторонность и объективность.*

Критерии оценки результатов деятельности должны удовлетворять требованию: при их простоте и небольшом количестве они должны давать максимально полную информацию о состоянии дел. Критерии должны быть достаточно просты, чтобы их понимали все работники, участвующие в деятельности. Если работники не понимают критериев, то будут вынуждены применять свои, не всегда верные, критерии и по ним оценивать деятельность. Критериев не должно быть много, так как работники в ходе повседневной деятельности руководствуются не тем, что написано в должностных обязанностях, инструкциях, а тем, что у них осталось в памяти после чтения должностных обязанностей, учебников и инструкций. Много критериев работник в памяти держать не будет. *Основные критерии оценки результатов деятельности должны быть сформулированы для каждой категории работников так, чтобы их можно было легко понять и запомнить.*

Если критерии непонятны и многочисленны, то они «не ра„ ботают», сотрудники не могут организовать в соответствии с ними свою деятельность. Верно определив и ясно сформулировав критерии оценки результатов деятельности, можно заметно повысить ее эффективность, уменьшить конфликтность, не вкладывая в это практически никаких средств.

- Сама оценка и форма, в которой она доводится до работников, — не совсем одно и то же. *Сообщая оцениваемому ре. зулыпаты оценки, необходимо максимально объективно дать общую характеристику результатов его деятельности, показать не только упущения, но и достижения; обязательно вскрыть причины достижений и промахов; наметить основные направления дальнейшего совершенствования деятельности, четко сформулировать новые цели и задачи; воодушевить сотрудников на продуманную, дружную и энергичную работу.*

Таким образом, типичной причиной конфликтов между руководителями и подчиненными, связанной с оценкой и самооценкой результатов деятельности, является выбор разных способов оценки. Руководители чаще оценивают результаты деятельности подчиненных по тому, что ими не сделано, а подчиненные — по тому, что сделано. В результате различных, иногда противоположных оценок одних и тех же итогов деятельности возникают конфликты, поскольку каждый из оценивающих по-своему прав. Предупредить такие конфликты можно, используя несколько способов оценки результатов деятельности, оценивая ее с учетом обоснованных выше рекомендаций максимально глубоко, объективно и всесторонне.

**1. Компетентная оценка результатов деятельности — важнейшее условие предупреждения многих конфликтов, особенно между руководителями и подчиненными. Существует пять основных способов оценки результатов деятельности: сравнение их с целью деятельности; с идеальным решением проблемы по представлению оценивающего; с началом деятельности; с результатами других людей или организации, выполнявших аналогичную работу; с требованиями нормативных документов к данной деятельности.**



**2. Часто основной способ оценки результатов деятельности другого человека выбирается в зависимости от ситуации, иногда не вполне осознанно. Одни и те же результаты деятельности в зависимости от способа оценки могут быть оценены не только по-разному, но даже противоположно. Оценивая других, люди за основу для оценки чаще берут то, что другим не удалось сделать по сравнению с идеалом, нормой, целью деятельности. Сам же работник чаще оценивает свои результаты, сравнивая их с началом деятельности и другими худшими работниками. В семье аналогичны оценки супругами друг друга и детей. Различия в оценке — типичная причина конфликтов.**

**3. Для предупреждения межличностных конфликтов необходимо оценивать в первую очередь то, что удалось сделать, а затем — то, что не удалось; оценивающий должен сам хорошо знать деятельность; оценку давать по существу дела, а не по форме; использовать несколько способов оценки; оценивающий должен отвечать за объективность оценки; выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков; четко формулировать новые цели и задачи; воодушевить сотрудников на новую работу.**

# Предупреждение конфликтов и стресс

**Стресс — психофизиологическое состояние человека, возникающее в экстремальных для него ситуациях. Различают физиологический стресс и психологический. Последний бывает информационным и эмоциональным. Стресс является типичной реакцией человека на конфликтную ситуацию, но часто может выступать и причиной конфликта. Человек, находящийся в состоянии стресса, чаще способен пойти на конфликт по сравнению с человеком, испытывающим комфортное психофизиологическое состояние. Болезнь, усталость, обида, высокая ответственность и т.п. обычно обостряют реакцию людей в том случае, если, находясь в стрессе, они попадают еще и в проблемные ситуации взаимодействия с окружающими. Стресс нередко бывает следствием и причиной внутриличностного конфликта. Поэтому предупреждение чрезмерного стресса (дистресса) является важным условием профилактики социальных и внутриличностных конфликтов.**

## 35.1. Психологические факторы нормализации стресса

*Психологический стресс* - реакция человека на трудную для него ситуацию. Но трудность - понятие субъективное. То, что трудно для одного человека, может быть легким для другого. Ситуация, трудная для меня сейчас, может стать обычной через минуту, достаточно изменить ее оценку, уровень притязаний, отношение к ней. Например, можно планировать на каждый рабочий день столько дел, что часто будешь находиться в стрессе из-за непосильности выполнения намеченных задач. Наполеоновские планы могут быть без напряжения выполнены только тем, кто обладает наполеоновскими же возможностями. СокрЗ'



тив **план,** можно сразу уменьшить стресс. Люди часто сами создают себе трудности

Какие психологические факторы можно учесть, чтобы по возможности нормализовать стресс, являющийся естественным следствием сегодняшней динамичной и сложной жизни? Охарактеризуем здесь лишь некоторые **из** факторов.

1. Человек - существо социальное, поэтому ему в течение всей жизни свойственно соревноваться с окружающими. Начиная уже с младенческого возраста он оценивает свое положение, свою жизнь, сравнивая **ее** с положением и жизнью других людей. Но свою естественную потребность в развитии, в самооценке можно удовлетворять и другим способом. Можно соревнoгться с самим собой. Например, в течение 1997 **г.** человек два раза болел ангиной и один раз гриппом. В 1998 **г.** он начал вести **более** здоровый образ жизни и в результате не болел ни разу. Однако в 1998 **г.** его бывший подчиненный стал его начальником, знакомые купили квартиру **и** иномарку, другие знакомые **нашли** очень хорошую работу во Франции **и** уехали туда. Если 30 декабря 1998 **г.** подводя итоги, оценивать свои успехи, сравнивая **их** с успехами знакомых, то год можно считать однозначно неудачным. Если оценивать результаты 1998 **г.,** сравнивая **их с** тем, что было достигнуто в 1997 **г.,** то нельзя не отметить не**сомненное** улучшение своей жизни.

**Основным в жизни должно быть соревнование с самим собой, а не с окружающими.**

Соревнование с окружающими гораздо **чаще** вызывает стресс, чем соревнование с самим собой. Мы не знаем возможностей окружающих, а они могут быть гораздо выше наших возможностей.

2. Каждый человек по-разному оценивает свои возможности по управлению собственной жизнью. Один считает, что именно от **негр** зависит 90% того, что с ним происходит. Другой полагает, что очень многое зависит от судьбы, конкретных обстоятельств и других объективных факторов, сам он контролирует свою жизнь только на 30%. Кто **из** этих двух человек при прочих Равных условиях чаще испытывает стресс? Скорее всего тот, кто **Полагает,** что практически полностью определяет свою жизнь независимо от внешних обстоятельств. Ведь ответственность **за все** неудачи, которые с ним, **как** и с любым человеком, происходят, он возлагает в основном на себя **и** переживает это.

**Понимание относительности любых оценок событий, происходящих в нашей жизни, уменьшает стресс от неудач**

Высокое чувство ответственности — положительное качество человека. Супер, ответственность часто приводит к внутриличностным конфликтам и стрессу «Все будет так как надо, даже если будет по-другому», — сказал мудрый человек. Если невеста уходит к другому то неизвестно кому повезло. Такую же оценку можно дать и уходу жениха. Нет ничего абсолютно хорошего, также как нет ничего абсолютно плохого.

**Уменьшение количества и ответственности принимаемых решений, сокращение числа сфер жизни и деятельности, в которых мы проявляем активность, неизбежно приведет к снижению информационного стресса,**

3. Информационные перегрузки - типичная причина стресса, возможных на этой почве внутриличностных и межличностных конфликтов. Если мы стали раздражительны, часто испытываем стресс, нас мучает бессонница, то необходимо оценить объем и значимость информации, которую еженедельно перерабатывает наш мозг. Если ребенок ходит в музыкальную школу, занимается с репетитором английским, посещает секцию каратэ, учится в школе на «отлично», то не нужно долго задумываться над тем, почему он стал капризным. Немотивированные регулярные капризы могут быть следствием информационной перегруженности ребенка. Сократите объем информации, которую он вынужден еженедельно перерабатывать, и он снова станет спокойным и жизнерадостным.

**Уменьшение уровня притязаний неизбежно снижает вероятность возникновения стресса, и наоборот.**

4. Важнейшей личностной характеристикой человека является уровень его притязаний. Один обязательно хочет стать президентом, миллионером, войти в Историю. Другой будет доволен в счастлив, если удастся стать мастером цехе, зарабатывать на сносную жизнь, получить какое-то жилье, дать образование детям. Если человек легко достигает значительных успехов в одной или даже нескольких сферах жизнедеятельности, то он может продолжать ставить перед собой трудные задачи и без особого перенапряжения решать их. Если же человек часто попадает в стрессовое состояние, то необходимо оценить уровень своих притязаний и имеющиеся возможности по достижению поставленных целей. Цем выше уровень притязаний, тем чаще может возникать стресс, который является реакцией, мобилизующей человека на преодоление трудностей.



**Если мы не можем изменить ситуацию, то необходимо изменить свое отношение к ней.**

5. Суждение о том, что жизнь может быть хорошей, а может быть и плохой, кажется бесспорным. Конфликтное поведение человека является его ответом на ситуацию, которую он оценивает как угрожающую его интересам. Однако в философском смысле сама по себе жизнь ни хороша, ни плоха. Она объективна. Хорошей или плохой жизнь во многом делает наше восприятие ее. Если у нас сильно болит зуб, то все окружающее воспринимается в черном цвете, и мы чувствуем себя несчастными. Стоит вылечить зуб, и восприятие окружающего мира может измениться на противоположное. Но ведь в окружающем мире не произошло никаких перемен. Изменился не мир, а наше восприятие его.

**Жить по совести - это значит реже попадать в стресс, так как в этом случае оценки нас теми, кто живет не по совести, можно просто не принимать в расчет.**

6. Человек обычно всегда оценивает свои поступки. Он оценивает их, опираясь на собственные критерии, но также учитывает мнение окружающих. Оценка окружающих может быть основной оценкой. Рассогласование самооценки и оценки того же поступка со стороны окружающих может привести к внутриличностному конфликту и стрессу. Для предупреждения стресса и конфликтов, вызванных противоречием между внутренней оценкой человеком своих поступков и внешней оценкой их со стороны окружающих, необходимо выполнение Двух условий. Во-первых, важно постоянно заниматься самосовершенствованием. Необходимо добросовестно исполнять свои Должностные обязанности, не наносить ущерба окружающим, быть порядочным и культурным человеком. Во-вторых, желательно постепенно уменьшать свою зависимость от внешних °Ценок, избавляться от потребности во внешнем одобрении. Если человек обладает высокой нравственностью, является профессионалом, тружеником, то он не должен зависеть от того,

кто и что о нем говорит или думает. Он должен ориентироваться в основном на внутреннюю оценку своих поступков.

**Важно помнить о том? что на Земле сейчас живут сотни миллионов людей, которые, попав в наше нынешнее положение, посчитали бы себя на вершине счастья** ȷ

7. Степень удовлетворенности своей жизнью оказывает заметное влияние на психику человека. Чем более человек доволен своей жизнью, тем реже он испытывает стресс. Но удовлетворенность жизнью формируется на основе субъективных критериев. Человек оценивает свою жизнь, сравнивая ее с жизнью других людей. Он, обычно неосознанно, чаще замечает в жизни других людей выигрышные стороны и не видит, не думает о тех проблемах и бедах, с которыми внешне легко и беззаботно живущие люди нередко сталкиваются. Отчасти это объясняется тем, что люди стараются демонстрировать окружающим свои достижения и скрывать от них свои проблемы и неудачи. Кроме того, человек несколько чаще оценивает свою жизнь, сравнивая ее с жизнью тех, кто, по его мнению, живет лучше. Если мы попали в стрессовую ситуацию и нам необходимо взять себя в руки, успокоиться, то необходимо подумать о положении тех, кто находится в еще более худших условиях. По данным ООН, на планете более 300 миллионов людей живут впроголодь, десятки миллионов употребляют наркотики, более 100 миллионов тяжело больны. В 1998 г. сотни тысяч покончили жизнь самоубийством и т.д.

Таким образом, уменьшив объем и значимость перерабатываемой информации, изменив стратегию жизни и отношение к ней, можно нормализовать стресс, естественно возникающий как следствие современной российской жизни.

## 35.2. Расширение границ мировосприятия как условие нормализации стресса

Пространственные, временные, вероятностные границы мировосприятия у каждого человека индивидуальны. Они оказывают заметное влияние не только на стресс и конфликтность человека, но и на формирование принципов жизни, удовлетворенность ею, понимание смысла бытия и своего места в нем.



Человек может ограничивать свое мировосприятие пространственными рамками различных масштабов. Жизнь маленького ребенка или тяжело больного человека в основном протекает в границах квартиры. Однако можно представлять свою жизнь в масштабах всего многоквартирного дома, в котором мы живем. Можно оценивать жизнь шире и видеть себя в масштабах родного города, села, региона, России. Но можно увидеть себя со своими проблемами и в масштабах Земли, всей Солнечной системы, нашей Галактики и даже Вселенной (рис.35.1).

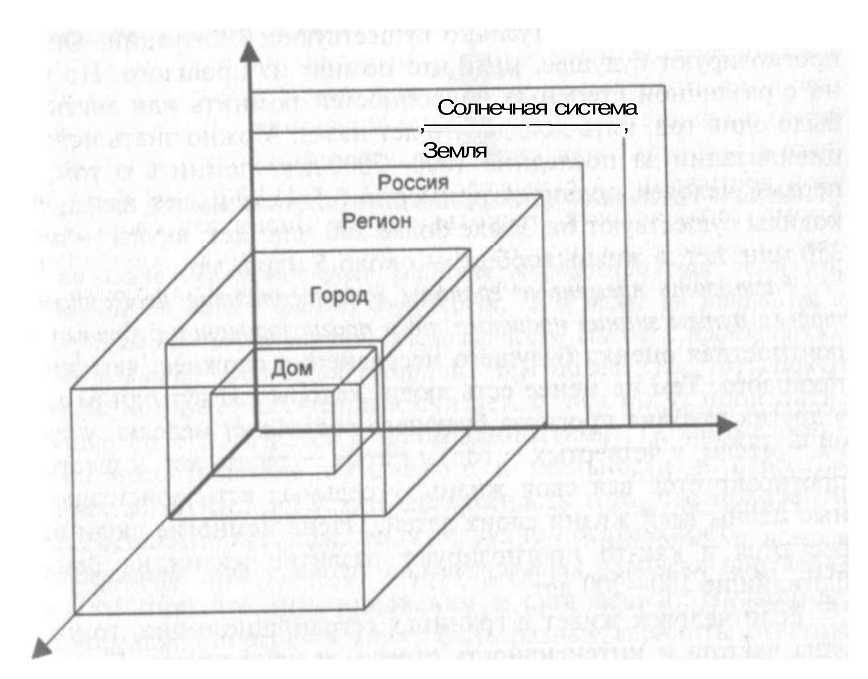



*Рис. 35.**1. Возможные пространственные границы мировосприятия человека***

Жизнь животного ограничена рамками того пространства, которое оно непосредственно воспринимает. Чем более образован, масштабен человек, тем шире границы того бытия, в котоРом он оценивает свои место и роль.

*Чем шире пространственные границы мировосприятия ч&ювека, тем реже он испытывает стресс и идет на конфликты.* Желатель-

но ежедневно по 3—5 минут утром наблюдать Солнце, вечеров Луну, планеты, звезды, стараясь наглядно представить расстояние до них. Во время этих наблюдений необходимо мысленно путе. шествовать по своему городу, району, России, Земле, Солнечной системе, Галактике. Через три месяца таких упражнений не только нормализуется стресс, но потеряют свою остроту многие межличностные и внутриличностные конфликты. Через шесть месяцев по-иному будет оцениваться сам смысл жизни.

Восприятие жизни имеет не только пространственные, но и временные границы. Животное, маленький ребенок живут в основном в границах актуально существующей ситуации. Они не прогнозируют будущее, мало что помнят из прошлого. Но можно с различной степенью подробностей помнить или знать, что было один год, пять лет, десять лет назад. Можно знать историю цивилизации за последние 1000—7000 лет, помнить о том, что первый человек появился примерно 0,5—1 млн. лет назад, крокодилы существуют на Земле более 200 млн. лет, акулы — около 350 млн. лет, а жизнь вообще — около 5 млрд. лет.

*Расширить временные границы мировосприятия необходимо **не** только путем знания прошлого, но и прогнозирования будущего.* Вероятностная оценка будущего несравненно сложнее, чем знание прошлого. Тем не менее есть люди, которые живут одним днем, у других глубина прогноза будущего составляет неделю, у третьих - месяц, у четвертых — год, у пятых - десять лет, у шестых - прогнозируется вся своя жизнь, у седьмых есть ориентировочные планы всей жизни своих детей. Очень немногие люди интересуются и как-то прогнозируют развитие жизни на Земле в ближайшие 100—200 лет.

Если человек живет в границах сегодняшнего дня, то у него одна частота и интенсивность стресса и конфликтов. Если границы его мировоззрения включают 5 млрд. лет прошлого или 100—200 лет будущего, то и стресс, и конфликты у него другие (рис. 35.2).

*Вероятностные границы мировосприятия* определяются масштабами разнообразия явлений, процессов, событий, ситуаций» с которыми, как предполагает человек, он может столкнуться своей жизни. На эти границы большое влияние оказывает богатство жизненного опыта, образованность, культура человека. Вероятностные границы восприятия природных явлений у путей[16]



ственника в десятки и даже сотни раз шире, чем у человека, не уезжавшего из своего села или города.

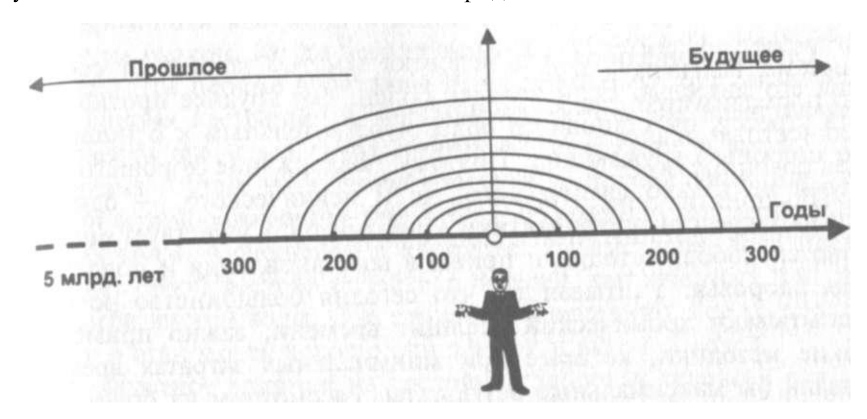



***Рис. 35.2. Возможные временные границы мировосприятия человека***

*Чем шире вероятностные границы мировосприятия человека, чем больше он видел, знает, допускает, тем реже он попадает в стресс, так как оказывается психологически готов к практически любому варианту развития событий.* Чем более узок тот спектр событий, которые, как человек считает, с ним могут произойти, тем чаще он сталкивается с неожиданностями. Типичные реакции на несоответствие ожидаемого и реальности — стресс и конфликты. Нужно допускать возможность того, что произойти может абсолютно все, даже то, что трудно предусмотреть.

*Содержательные границы мировосприятия* человека определяются глубиной его проникновения в суть вещей. На вопрос: «Кто управляет Россией?» могут быть разные варианты ответов: Президент; чиновники в регионах; банкиры; власть, избранная народом; новые русские; бывшие коммунисты; евреи; демократы; администрация президента; мафия; правительство; теневые силы; Запад; США; никто не управляет, все развивается по объективным законам и др. Степень проникновения в суть происходящих в нашей стране процессов у авторов приведенных выше ответов различна. *Глубина понимания человеком того, что происходит с ним, его семьей, экономикой, нацией, страной, человечеством оказывает существенное влияние на стресс и конфликты.*

## 35.3. Здоровье и стресс повседневной жизни

Стресс, конфликтность человека заметно зависят от состояния его здоровья. Если человек болен, ему труднее противостоять стрессу, он становится более чувствительным к отношению со стороны окружающих. Поэтому поддержание хорошего здоровья не только физического, но и психического, — одно из важных средств профилактики конфликтов. Существует множество способов, методик и приемов восстановления и поддержания здоровья. Учитывая то, что сегодня большинство россиян испытывают хронический дефицит времени, важно применять такие методики, которые при минимальных затратах времени давали бы максимальные результаты. Рассмотрим их более подробно.

1. На какое однородное занятие человек тратит больше всего времени в течение жизни? Больше всего времени, треть жизни, мы тратим на сон. Следовательно, очень важно обеспечение здорового сна. Спать необходимо на ровной, достаточно жесткой, с невысокой подушкой постели. Перед сном желательна прогулка на свежем воздухе. В течение двух часов перед сном лучше избегать высокой интеллектуальной нагрузки. Воздух в спальне должен быть хорошо проветрен. Спальное место должно быть расположено так, чтобы человек лежал головой на север, или по крайней мере необходимо лежать так, чтобы угол отклонения от этого положения был минимален.

2. Наш организм на 65% состоит из воды. Поэтому качество потребляемой воды оказывает существенное влияние на состояние здоровья. Вода из водопровода всегда нуждается в очистке. Воду из других источников также желательно очищать. Наиболее распространенный способ очистки — использование фильтров. Однако многие фильтры, во-первых, задерживают только достаточно крупные частицы примесей, пропуская молекулы вредных веществ. Во-вторых, очищающие мембраны быстро засоряются, что приводит к ухудшению очистки воды и требует их периодической замены. В-третьих, на современном российском рынке велика доля товаров низкого качества. Это касается и фильтров по очистке воды.



Питьевую воду и воду для приготовления пищи можно очищать следующим эффективным, простым и дешевым способом. Эмалированная кастрюля с водой ставится в морозильник, зимой — на балкон. Когда вода охладится так, что на ее поверхности появятся первые кристаллы или пленка льда, она выливается в другую кастрюлю, а лед выбрасывается. Он представляет замерзшую так называемую «тяжелую» воду, которая вредна для организма. Затем вода снова ставится в морозильник или на балкон и замораживается так, чтобы не замерзло примерно 20% объема воды, имеющейся в кастрюле. Незамерзшая вода представляет собой раствор солей и примесей, вытесненных при замерзании чистой воды. Она сливается в раковину. Лед растапливается и становится хорошо очищенной и вкусной водой.

3. Заметное влияние на состояние здоровья человека оказывает воздух, который он непрерывно вдыхает. В современных условиях появилась возможность очищать воздух в квартире и на работе. Это особенно важно тем, кто живет в городе. Качество воздуха улучшается с помощью различных фильтров и ионизаторов, которые подбираются индивидуально в соответствии с потребностями и возможностями человека.

4. Физическая культура оказывает мощное воздействие не только на здоровье человека в целом, но и на его психическое состояние. Если человек часто испытывает стресс, то хорошим средством профилактики его, несомненно, могут стать регулярные физические нагрузки. Все это знают, но мало у кого хватает силы воли для реализации на практике такого простого средства повышения устойчивости к стрессу и конфликтам.

5. На протяжении сотен тысяч лет зрительный анализатор человека воспринимал зеленую растительность, голубое небо, синюю воду, пространство, в котором практически не было прямых линий, гладких поверхностей, симметричных форм. За последние сто лет неестественность среды обитания человека Резко усилилась, что также является одной из причин стресса. Для его профилактики необходимо максимально приблизить свою среду обитания к естественной. Дома и на работе должны быть комнатные растения; поверхности мебели, стен, обои Должны иметь рисунки, близкие к природным, спокойные краски; аквариум; хорошее, но не раздражающее освещение и т.п.

Около 80% информации об окружающем мире человек получает посредством зрения. Необходимо заботиться о том, чтобы среди этой информации как можно меньше было той, которая вызывает стресс, и как можно больше той, которая не приводит к его возникновению. Звуковая информация, получаемая человеком, также оказывает заметное влияние на психическое состояние. Желательно избегать воздействия громких, длительных неестественных звуков. Они могут быть связаны с громкой рок-музыкой, шумом двигателя, работой различных агрегатов и инструментов и т.п.

В интересах профилактики стресса необходимо еженедельно несколько часов отдыхать вне населенных пунктов на природе. Отпуск или часть его также желательно проводить в условиях дикой природы.

6. За последние 100 лет в нашей жизни наиболее существенно изменилось питание. Появилось очень много рафинированных и искусственных продуктов, к усвоению которых наш эволюционно сформировавшийся желудочно-кишечный тракт совсем не приспособлен. Оздоровить питание — это значит сделать его умеренным, разнообразным, насыщенным растительной пищей, богатой витаминами и микроэлементами, подвергающейся минимальной тепловой обработке. В дневном рационе желательно сократить потребление мяса, соли, сахара, молока, сладостей и т.п. Сбалансированное питание оказывает заметное влияние на состояние здоровья и стрессоустойчивость человека.

7. Нездоровый образ жизни и зараженная среда обитания практически неизбежно приводят к зашлаковыванию организма. Поэтому периодическое очищение организма от накапливающихся в нем шлаков — необходимое и важное условие восстановления и сохранения здоровья. Существует много систем очищения организма. Одна из них, связанная с очищением желудочно-кишечного тракта, печени, почек, суставов, довольно аргументированно и подробно описана в работах Г.П. Малахова. Очищение организма заметно укрепляет жизненный тонус человека, улучшает его настроение, повышает устойчивость в конфликтных ситуациях.



## Выводы

1. **Состояние стресса оказывает существенное влияние на поведение человека в конфликтах. К числу психологических факторов, влияющих на нормализацию стресса, можно отнести: понимание того, что основным в жизни должно быть соревнование с самим собой, а не с окружающими; согласие с тем, что все будет так, как надо, даже если будет по-другому; уменьшение объема и значимости информации, перерабатываемой мозгом в течение суток; снижение уровня притязаний; изменение отношения к ситуации, если мы не можем изменить саму ситуацию; уменьшение потребности во внешних оценках и зависимости от них, ориентация в самооценке на общечеловеческие законы добра и порядочности; понимание того, что сотни миллионов людей на Земле живут гораздо хуже нас.**
2. **Расширение пространственных, временных, вероятностных и содержательных границ мировосприятия способствует нормализации стресса, помогает человеку гораздо более глубоко понять смысл бытия и своего места в нем. Ежедневные мысленные прогулки в пространстве путем наблюдения Луны, планет, Солнца, звезд, а также во времени помогают заметно повысить устойчивость к стрессу и конфликтам. Понимание того, что мир бесконечно разнообразен, и поэтому нужно хотя бы психологически быть готовым к самым невероятным вариантам развития событий, также снижает стресс. Постоянное стремление более глубоко проникнуть в суть вещей дает возможность объяснять и прогнозировать события, уменьшает вероятность стрессовых и конфликтных реакций.**
3. **Психологическая устойчивость человека во многом зависит от состояния его здоровья. Обеспечение здорового сна, очищение потребляемой воды, воздуха, регулярные и разнообразные физические нагрузки, естественная среда обитания, полноценный отдых на дикой природе, правильное питание, периодическое комплексное очищение организма от шлаков быстро и радикально восстанавливают здоровье.**

## Вопросы и задания к разделу VII

**Ответьте на вопросы**

1. Раскройте объективные и организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов.
2. Охарактеризуйте социально-психологические условия профилактики конфликтов.
3. Каковы основные способы и приемы изменения своего отношения к предконфликтной ситуации и воздействия на поведение оппонента?
4. Обоснуйте логику принятия оптимального управленческого решения.
5. Каковы основные психологические причины конфликтогенных решений?
6. Назовите типичные способы оценки результатов деятельности.
7. Как предупредить конфликты, связанные с некомпетентной оценкой результатов деятельности?
8. Обоснуйте психологические факторы нормализации стресса.
9. Как влияет расширение границ мировосприятия на стресс?
10. Как здоровье человека влияет на стресс и конфликтность?

**Выполните задания**

1. Оцените свое поведение в проблемных ситуациях взаимодействия и попытайтесь изменить его в конструктивную сторону.
2. Подготовьтесь и сделайте при необходимости конструктивные пожелания членам своей семьи с целью улучшения их поведения по отношению к вам.
3. Примите оптимальное решение по важной для вас проблеме, опираясь на материал, изложенный в гл. 33.
4. Оцените какой-либо результат своей деятельности и определите, какие способы вы использовали.
5. Измените свое поведение с целью уменьшения стресса с учетом рекомендаций, изложенных в гл. 35.

Раздел

# Теория и практика разрешения конфликтов

Побеждать - глупейшее иинятие. Не победить, е убедить — вот что достойно славы. в.Гюео

**Глава**

# Конструктивное разрешение конфликтов

**Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предупредить. Поэтому очень важно уметь конструктивно выходить из конфликта.**

## 36.1. Тормы. исходы и критерии завершения конфликтов

В конфликтологии стало традиционным завершающий этап в динамике конфликта обозначать термином *разрешение конфликта*. Однако многие авторы используют и другие понятия, которые отражают специфику и полноту прекращения конфликтных действий, например, «затухание» (В. Бойко, А. Ковалев), «преодоление» (Н. Феденко, В. Галицкий), «пресечение» (А Каменев), «пригашение» (А. Рапопорт), «саморазрешение» (А. Анцупов), «угашение» (В. Добрович), «урегулирование» (А. Хилл), «устранение» (Р. Аккоф, Ф. Эмери), «улаживание» (А. Гозман) и др. Сложность и многовариантность развития конфликта предполагают неоднозначность в способах и формах его завершения. Из указанных понятий наиболее широким является *завершение конфликта, которое заключается в окончании конфликта по любым причинам.* Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание **в** другой конфликт.

*Разрешение* конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разр е, 110 шение конфликта предполагает активность обеих сторон п преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, 3 устранению причин конфликта. Для разрешения конфликт



необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

*Урегулирование* конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия.

При завершении конфликта не всегда разрешается противоречие, лежащее в его основе. Только около 62% конфликтов между руководителями и подчиненными разрешается или регулируется [100]. В 38% конфликтов противоречие не разрешается или обостряется. Это происходит тогда, когда конфликт затухает (6%), перерастает в другой (15%) или устраняется административным путем (17%) (рис. 36.1).

**Завершение конфликта**

Самостоятельно оппонентами

Вмешательство третьих лиц

Затухание конфликта

Разрешение конфликта

Урегулирование конфликта

Устранение конфликта

Потеря мотива к борьбе

Переговоры

Перевод одного или обоих оппонентов на другое место работы (увольнение)

J Сотрудничество к

Переориентация мотива

Компромисс

Изъятие объекта конфликта

Уступки одной из сторон ____

Истощение ресурсов, сил

> Перерастание в другой конфликт

Устранение дефицита объекта конфликта

*Рис. 36.1. Основные формы завершения конфликта*

*Затухание* конфликта - это временное прекращение проти^ГйсТвия при сохранении основных признаков конфликта. п Д ^ я и напряженных отношений. Конфликт перехо-

дит из «явной» формы в скрытую. Затухание конфликта обычно происходит в результате:

- истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- потери мотива к борьбе, снижения важности объекта конфликта;
- переориентации мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Под *устранением* конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации, которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени или материальных возможностей). Устранение конфликта возможно с помощью следующих способов:

- изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой отдел, филиал; увольнение с работы);
- исключение взаимодействия оппонентов на длительное время (отправка в командировку одного или обоих и т.п.);
- устранение объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку, из-за которой возник конфликт);
- устранение дефицита объекта конфликта (у третьей стороны есть возможность обеспечить каждую из конфликтующих сторон объектом, к обладанию которым они стремились).

*Перерастание в другой конфликт* происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

*Исход конфликта* рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. Исходами конфликта могут быть:

- устранение одной или обеих сторон;
- приостановка конфликта с возможностью его возобновления;
- победа одной из сторон (овладение объектом конфликта);
- деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное);
- согласие о правилах совместного использования объекта;
- равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной;
- отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;



- альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон.

Важен вопрос о *критериях разрешенности конфликта.* По мнению американского конфликтолога М. Дойча, основным критерием разрешения конфликта является удовлетворенность сторон его результатами. Отечественный педагог В.М. Афонькова выделила следующие критерии разрешенности конфликта: прекращение противодействия; устранение травмирующих факторов; достижение цели одной из конфликтующих сторон; изменение позиции индивида; формирование навыка активного поведения индивида в аналогичных ситуациях в будущем.

Критериями конструктивного разрешения конфликта являются *степень разрешения противоречия,* лежащего в основе конфликта, и *победа в нем правого оппонента* [4]. Важно, чтобы при разрешении конфликта было найдено решение проблемы, из-за которой он возник. Чем полнее разрешено противоречие, тем больше шансов для нормализации отношений между участниками, меньше вероятность перерастания конфликта в новое противоборство. Не менее существенной является победа правой стороны. Утверждение истины, победа справедливости благоприятно сказываются на социально-психологическом климате организации, эффективности совместной деятельности, служат предупреждением лицам, которые потенциально могут стремиться достичь сомнительной с правовой или нравственной точки зрения цели с помощью конфликта. Необходимо помнить, что у неправой стороны тоже есть свои интересы. Если их вообще игнорировать, не стремиться переориентировать мотивацию неправого оппонента, то это в дальнейшем чревато новыми конфликтами.

## 36.2. Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов

Большинство условий и факторов успешного разрешения конфликтов носит психологический характер, так как отражает особенности поведения и взаимодействия оппонентов. Неко-

торые исследователи выделяют организационные, исторические, правовые и другие факторы. Рассмотрим их подробнее.

*Прекращение конфликтного взаимодействия* — первое и очевидное условие начала разрешения любого конфликта. До тех пор, пока будут предприниматься какие-то меры с одной или с двух сторон по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

*Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения* в целях, интересах оппонентов является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другой стороны. Если стороны хотят разрешить конфликт, они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента [90].

При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение. Главное — *снизить интенсивность негативных эмоций,* переживаемых по отношению к оппоненту.

Одновременно целесообразно *перестать видеть в оппоненте врага, противника.* Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует, во-первых, критический анализ собственной позиции и действий. Выявление и признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента. Во-вторых, необходимо постараться понять интересы другого. Понять — не значит принять или оправдать. Однако это расширит представление об оппоненте, сделает его более объективным. **В**-третьих, целесообразно выделить конструктивное начало в поведении или даже в намерениях оппонента. Не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп. В каждом есть что-то положительное, на него и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Важно *уменьшить негативные эмоции противоположной ст роны.* Среди приемов выделяют такие, как положительна оценка некоторых действий оппонента, готовность идти * сближение позиций, обращение к третьей стороне, котор'



авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

*Объективное обсуждение проблемы,* выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску решения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы конструктивного решения проблемы.

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим *учет статусов (должностного положения) друг друга.* Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

Еще одно немаловажное условие — *выбор оптимальной стратегии разрешения,* соответствующей данным обстоятельствам. Эти стратегии рассмотрены в следующем параграфе.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относятся следующие:

- *время:* наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия, ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, отличающейся большей агрессивностью;
- *третья сторона:* участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему. Ряд исследований (В. Корнелиус, Ш. Фэйр, Д. Моисеев, Ю. Мягков, С. Прошанов, А. Шипилов) подтверждают положительное влияние третьих лиц на разрешение конфликтов;
- *своевременность:* стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития. Логика проста: меньше противодействия — меньше ущерба — меньше обиды и претензий — больше возможностей для того, чтобы договориться.
- *равновесие сил:* если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям (равные статусы, должностное положение, вооружение и т.д.), то они вынуждены искать

пути к мирному решению проблемы. Конфликты более конструктивно разрешаются тогда, когда между оппонентами нет зависимости по работе;

*культура:* высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта. Выявлено, что конфликты в органах государственного управления разрешаются более конструктивно при наличии у оппонентов высоких деловых и нравственных качеств [55];

*единство ценностей:* наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно представлять собою приемлемое решение. Другими словами, «... конфликты более или менее регулируемые, когда у их участников есть общая система ценностей» (В. Ядов), общие цели, интересы;

*опыт (пример):* наличие опыта решения подобных проблем хотя бы у одного из оппонентов, а также знание примеров разрешения аналогичных конфликтов;

*отношения:* хорошие отношения между оппонентами до конфликта способствуют более полному разрешению противоречия. Например, в крепких семьях, где между супругами существуют искренние взаимоотношения, конфликты разрешаются более продуктивно, чем в проблемных семьях.

## 36.3. Логика, стратегии и способы разрешения конфликтов

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

*Аналитический этап* предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам:

- объект конфликта (материальный, социальный или идеальный; делим или неделим; может ли быть изъят или заменен; какова его доступность для каждой из сторон);
- оппонент (общие данные о нем, его психологические особенности; отношения оппонента с руководством; возможности по усилению своего ранга; его цели, интересы,



позиция; правовые и нравственные основы его требований; предыдущие действия в конфликте, допущенные ошибки; в чем интересы совпадают, а в чем — нет и др.);
- собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенные ошибки и возможность их признания перед оппонентом и др.);
- причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;
- социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);
- вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию, как он воспринимает меня, мое представление о конфликте и т.д.).

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, своими друзьями и друзьями оппонентов, свидетелями конфликта и др.

Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию, оппоненты *прогнозируют варианты разрешения конфликта* и определяют соответствующие своим интересам и ситуации *способы его разрешения.* Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте.

Важно определить *критерии разрешения конфликта,* причем они должны признаваться обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.

*Действия по реализации намеченного плана* проводят в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. Если необходимо, то производится *коррекция ранее намеченного плана* (возвращение к обсуждению; выдвижение альтернатив; выдви-

жение новых аргументов; обращение к третьим лицам; обсуждение дополнительных уступок).

*Контроль эффективности собственных действий* предполагает критические ответы самому себе на вопросы: зачем я это делаю? чего хочу добиться? что затрудняет реализацию намеченного плана? сраведливы ли мои действия? какие необходимо предпринять действия по устранению помех разрешения конфликта? и др.

*По завершении конфликта* целесообразно: проанализировать ошибки собственного поведения; обобщить полученные знания и опыт решения проблемы; попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом; снять дискомфорт (если он возник) в отношениях с окружающими; минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

Стратегии выхода из конфликта. Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. «Решающим для исхода конфликта зачастую становятся стратегии взаимодействия, развиваемые его участниками» [23].

Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Напомним, что выделяют пять основных стратегий: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление (К. Томас). Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др.

Рассмотрим целесообразность применения данных стратегий.

*Соперничество* заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгодности результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы; важности исхода борьбы для проводящего данную стратегию; отсутствии времени на уговоры оппонента.

Многие исследователи считают данную стратегию ущерб" ной для решения проблем, так как она не предоставляет воз-



ложности оппоненту реализовать свои интересы. Однако жизнь дает много примеров, когда соперничество оказывается эффективным. Агрессора, захватывающего чужую территорию, целесообразно останавливать жесткой стратегией, а не увещеваниями. Против преступника, посягающего на жизнь другого человека, также необходимо использовать данную стратегию. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и высокой вероятности опасных последствий.

*Компромисс* состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все. Сегодня компромисс — наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов.

*Приспособление,* или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; незначительность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, полученный в ходе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны. В некоторых ситуациях с помощью уступки реализуется принцип «Три Д«: Дай Дорогу Дураку.

*Уход от решения проблемы,* или избегание, является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Собственно разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремлении выиг-

рать время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще.

*Сотрудничество* считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различие во власти; важности решения для обеих сторон непредубежденности участников. Сочетание стратегий определяет каким способом разрешится противоречие, лежащее в основе конфликта (рис. 36.2).

Еще в 1942 г. американский социальный психолог М. Фоллет указывала на необходимость разрешения (урегулирования) конфликтов, а не подавления их. Среди способов она выделила победу одной из сторон, компромисс и интеграцию. Под интеграцией понималось новое решение, при котором выполняются условия обеих сторон, причем ни одна из них не несет серьезных потерь. В дальнейшем данный способ разрешения конфликта получил название «сотрудничество» [90].

| Стратегия первой стороны | Стратегия второй стороны | Стратегия разрешения конфликта |
|---|---|---|
| Соперничество | Уступка | Уступка |
| Компромисс | Компромисс | Компромисс: |
| Компромисс | Сотрудничество | а) симметричный |
| Компромисс | Уступка | |
| Компромисс | Соперничество | б) асимметричный |
| Сотрудничество | Сотрудничество | Сотрудничество |

*Рис. 36.2. Зависимость способа разрешения конфликта от стратегий, выбираемых оппонентами*

Как видно из рис. 36.2, наиболее вероятно использование компромисса, так как шаги навстречу, которые делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь асимметричного (одна сторона уступает больше, другая — меньше) или симметричного (стороны делают приблизительно равные взаимные уступки) соглашения. Ценность компромисса в том, что он может быть достигнут в тех случаях, когда стороны выбирают разные стратегии. Такое часто бывает в жизни. Изучение разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным [100] показало, что одна треть этих конфликтов завершается компромиссом, две трети — уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1—2% конфликтов завершаются путем сотрудничества!



Объяснение такого разброса в частоте применения способов разрешения конфликтов по вертикали кроется в стереотипах мышления и поведения россиян и особенностях этого вида конфликта. Большинство из нас ориентированы на противоборство, решение проблем с итогом: я выиграл, он проиграл. Десятилетия такой принцип преобладал во взаимодействии с теми, кто был не таким, как мы, был не согласен с нами. Кроме того, в конфликтах между «руководителем и подчиненным» в 60% ситуаций начальник прав в требованиях к подчиненному (упущения по работе, недобросовестное выполнение обязанностей, неисполнительность и т.д.). Поэтому большинство руководителей последовательно проводит в конфликте стратегию соперничества, добиваясь от подчиненного желаемого поведения.

Рассмотренные способы разрешения конфликта на практике реализуются путем *силового подавления* одной из сторон или путем переговоров (компромисс, сотрудничество, а иногда и уступка). Силовое подавление является продолжением применения стратегии соперничества. В этом случае сильная сторона достигает своих целей, добивается от оппонента отказа от первоначальных требований. Уступившая сторона выполняет требования оппонента, или приносит извинения за допущенные недостатки в деятельности, поведении или общении. Если же стороны понимают, что проблема важна для каждой из них и она стоит того, чтобы ее решить с учетом обоюдных интересов, то они используют путь *переговоров.* Процессуальные и психологические аспекты подготовки и ведения переговоров будут рассмотрены в гл. 38. Здесь же мы кратко охарактеризуем основные технологии компромисса и сотрудничества.

Важно нормализовать отношения оппонентов в преддверии переговорного процесса. Одним из приемов, позволяющим сделать это, является *техника ПРИСН* (последовательные и

реципрокные инициативы в снижении напряжения (С. Линдскольд и др.). Метод ПРИСН предложен социальным психологом. Ч. Осгудом и успешно применяется при разрешении конфликтов разного уровня: международных, межгрупповых, межличностных (Б. Бете, В. Смит). Он включает в себя следующие правила:

- делать искренние, публичные заявления о том, что одна из сторон конфликта хочет остановить эскалацию конфликта;
- объяснять, что примирительные шаги обязательно будут осуществлены. Сообщить, что, как и когда будет сделано;
- выполнять обещанное;
- побуждать оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения собственных обещаний;
- уступки должны осуществляться в течение достаточно длительного времени и даже в том случае, если другая сторона не отвечает взаимностью. Они не должны приводить к увеличению уязвимости стороны, их осуществляющей.

Примером успешного использования метода ПРИСН является поездка в 1977 г. президента Египта А. Садата в Иерусалим. Отношения между Египтом и Израилем в то время были очень напряженными, и поездка позволила повысить взаимное доверие и подготовила почву для переговоров.

В основе компромисса лежит технология «уступок сближения» или, как ее еще называют, — *торг.* Считается, что компромисс имеет недостатки: споры по поводу позиций приводят к урезанным соглашениям; создается почва для уловок; возможно ухудшение отношений, так как могут быть угрозы, давление, срыв контактов; при наличии нескольких сторон торг усложняется и т.п. По мнению Д. Лоуэлла:

> *компромисс - хороший зонтик, но плохая крыша; на какое-то время он целесообразен, часто нужен в межпартийной борьбе и почти никогда не нужен тому, кто управляет государством.*

Несмотря на это в реальной жизни компромисс применяется часто. Для его достижения может быть рекомендована *техника открытого разговора* [4], которая заключается в следующем:

- заявить, что конфликт невыгоден обоим;



- предложить конфликт прекратить;
- признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте. Они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит;
- сделать уступки оппоненту, где это возможно, в том, что в конфликте не является для вас главным. В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых ничего не стоит уступить. Можно уступить и в серьезных, но не принципиальных вещах;
- высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента. Они, как правило, касаются ваших основных интересов в конфликте;
- спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности скорректировать их;
- если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан.

Способ *сотрудничества* целесообразно осуществлять по методу *«принципиальных переговоров»* [90]. Он сводится к следующему:

- *Отделение людей от проблемы:* разграничьте взаимоотношения с оппонентом от проблемы; поставьте себя на его место; не идите на поводу своих опасений; показывайте готовность разобраться с проблемой; будьте твердым по отношению к проблеме и мягким к людям.
- *Внимание интересам, а не позициям:* спрашивайте «почему?» и «почему нет?"; фиксируйте базовые интересы и их множество; ищите общие интересы; объясняйте жизненность и важность ваших интересов; признавайте интересы оппонента частью проблемы.
- *Предлагайте взаимовыгодные варианты:* не ищите единственный ответ на проблему; отделите поиск вариантов от их оценки; расширяйте круг вариантов решения проблемы; ищите взаимную выгоду; выясняйте, что предпочитает другая сторона.
- *Используйте объективные критерии:* будьте открыты для доводов другой стороны; не поддавайтесь давлению, а только принципу; по каждой части проблемы используйте объективные критерии; используйте несколько критериев; используйте справедливые критерии.

1. **Завершение консрликта представляет собой прекращение конфликта по любым причинам. Основными формами завершения конфликта являются разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт. Исход конфликта — это результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. Основными критериями конструктивного разрешения конфликта являются степень разрешения противоречия и победа в нем правого оппонента.**
2. **Среди условий конструктивного разрешения конфликта выделяют: прекращение конфликтного взаимодействия, поиск общего в целях и интересах, снижение негативных эмоций, изменение своего отношения к оппоненту, снижение негативных эмоций оппонента, объективное обсуждение проблемы, учет статусов (должностного положения) друг друга, выбор оптимальной стратегии разрешения конфликта. На результативность разрешения конфликта влияют факторы: времени, третьей стороны, своевременности, равновесия сил, культуры, единства ценностей, опыта (примера) и отношений.**
3. **Непосредственно разрешение конфликта представляет собой процесс, который включает анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование операционального состава действий, реализацию плана и (или) его коррекцию, оценку эффективности действий. Основными стратегиями разрешения конфликта являются соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и уход от решения проблемы. В зависимости от выбранных стратегий возможно разрешение конфликта способом силового подавления (уступка оппонента) или путем переговоров (компромисс или сотрудничество). Компромисс может быть достигнут с помощью техники открытого разговора, а сотрудничество — с помощью метода принципиальных переговоров.**

Глава 37

# /регулирование конфликтов с участием третьей стороны

**Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация. Медиация — это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.**

## • 37.1. Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликтов

В роли третьей стороны (медиатора) при урегулировании конфликтов выступает, как правило, один человек, реже — группа из двух-трех и более профессионалов. В роли медиаторов могут выступать и государства (например, Алжир в ситуации улаживания отношений между Ираном и Ираком в 1975 г.).

Медиация — один из наиболее древних способов разрешения конфликтов. Она существовала издавна в Китае, в странах Африки, где старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных и конфликтных ситуаций (Д. Пруитт).

Медиация как общественно значимая деятельность сформировалась в США в начале 60-х годов. Появление интереса к Профессиональной медиации в стране, где велика самостоятельность отдельных структур общества, вполне закономерно. В США выпускается ряд журналов, освещающих проблемы медиации, например «Ежеквартальный журнал по медиации». В 1983 г. основан Национальный институт разрешения диспутов,

в задачи которого входит разработка новых методов медиации а также программ обучения ведению переговоров. В стране действуют частная и государственная службы медиации (Д. Уолл).

Кто же может выступать в роли третьей стороны в конфликте? Формальное или официальное медиаторство предполагает наличие у медиатора нормативного статуса или возможности воздействия на оппонентов. Неформальное, неофициальное медиаторство заключается в отсутствии нормативного статуса медиатора, но участники конфликта признают неформальный авторитет этих лиц в решении подобных проблем.

В качестве *официальных медиаторов* могут быть:

- межгосударственные организации (например ООН и др.);
- отдельные государства;
- государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура и т.д.);
- правительственные или другие государственные комиссии (например, создающиеся для урегулирования забастовок и т.д.);
- представители правоохранительных органов (например, участковый милиционер по отношению к какому-то бытовому конфликту);
- руководители предприятий, учреждений, фирм и т.п.;
- общественные организации (комиссии по разрешению трудовых споров и конфликтов, профсоюзные организации и т.д.);
- профессиональные медиаторы-конфликтологи.

*Неофициальными медиаторами* обычно являются:

- известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности (политики, бывшие государственные деятели);
- представители религиозных организаций;
- шаманы (у народов Крайнего Севера России);
- профессиональные психологи, педагоги, социальные работники;
- неформальные лидеры социальных групп разного уровня;
- старшие по возрасту (мать, отец, бабушка и т.д.);
- друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

Особенности деятельности официального и неофициального медиаторов на примерах руководителя и психолога рассмотрены в §37.3 и 37.4.



*Целесообразность* участия третьей стороны в регулировании конфликтных отношений связана с тем, обратились ли за подошью к третьей стороне оппоненты или же она вмешалась в конфликт сама. Стороны сами обращаются к медиатору в следующих случаях, когда:

- объектом регулирования является затянувшийся конфликт. Все аргументы, силы, средства исчерпаны, но выхода не видно;
- стороны отстаивают противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;
- по-разному трактуются правовые нормы или другие критерии, являющиеся ключевыми в разрешении конфликта;
- одной из сторон нанесен серьезный ущерб и она требует санкций по отношению к оппоненту;
- сторонам важно сохранить хорошие отношения, конфликт не интенсивный, но взаимоприемлемое решение они найти не могут;
- оппоненты пришли к временному соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его выполнением.

Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны в конфликт необходимо в ситуациях, когда:

- происходит опасная эскалация конфликтных событий, существует непосредственная угроза применения насилия;
- одной из сторон массированно применяется насилие;
- третьей стороне лично невыгоден этот конфликт;
- конфликт отрицательно влияет на среду, которая контролируется третьей стороной (руководитель вынужден регулировать конфликт, который негативно влияет на коллектив);
- стороны не пришли к согласию, а у третьей стороны есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

*Третейский судья* — наиболее авторитарная роль, так как он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Третейский судья изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается. Примером служит разрешение конфликтов древне-

русскими князьями, старейшинами родов, а также решение суда присяжных.

*Арбитр* — также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

*Посредник* — более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

*Помощник* — в регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

*Наблюдатель* — своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров.

Конфликтологами выделяются условия, в которых целесообразен тот или иной тип медиаторства. Высокоавторитарный стиль (третейский судья или арбитр) выгоден, если требуется быстрое решение; если конфликт длителен, позиции сторон определены, но они не могут найти взаимоприемлемое решение. Он также эффективен при ужесточении конфликта, его нагруженности эмоциями. После того как участники «остынут», возможно применение менее авторитарных стилей. При доверии оппонентов к третьей стороне авторитарный стиль воспринимается легче. Наличие у оппонентов навыков обсуждения проблем повышает эффективность неавторитарного стиля (посредник или помощник).

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора. Третья сторона может обеспечить:

- волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр);
- разведение конфликтующих сторон (третейский судья, арбитр)!
- блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблЮД[3]" тель);
- применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр)»
- определение правого и неправого (третейский судья, арбитр),



- оказание помощи в поиске решения (помощник, посредник);
- содействие нормализации отношений (посредник, помощник);
- оказание помощи в организации общения (посредник, помощник);
- контроль за выполнением соглашения (арбитр, посредник, наблюдатель).

Ситуации, с которыми сталкивается медиатор, сложны и разнообразны. Поэтому процесс медиации не имеет жесткой структуры. Можно выделить лишь три основных этапа [2].

1. *Знакомство с конфликтом* и конфликтующими сторонами. Медиатор изучает историю проблемы, требования оппонентов. Многие конфликты носят специфический характер, медиатору приходится вникать в проблему, читать соответствующую литературу, консультироваться со специалистами.

2. *Работа с конфликтующими сторонами.* Медиатор, как правило, многократно встречается с каждой из сторон с целью их подготовки к проведению совместных переговоров (уточняются требования, снимаются обвинения, смягчаются формулировки и т.д.).

3. *Ведение переговоров* — наиболее важный этап. В ходе них медиатор выполняет ряд функций: ведущего, тренера, «толкача», педагога и т.д. Он следит за тем, что и как говорят оппоненты, при необходимости поправляя, подбадривая или осуждая их. Важно, чтобы каждая встреча была отмечена пусть небольшим, но реальным продвижением вперед.

## 37.2. Результативность участия третьей стороны в урегулировании конфликтов

Вмешательство третьей стороны в конфликт не всегда эффективно. Выявлено, что вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67% ситуаций оказывает положительное влияние. В 25% ситуаций оно не оказало влияния на разрешение проблемы. В 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта [100].

Положительное влияние руководителей на урегулирование производственных конфликтов выявлено Н. Гришиной [23] Высокая эффективность регулирования инновационных конфликтов отмечена Ю. Мягковым [56].

Анализ конфликтов между госслужащими регионального и федерального уровней [55] показал, что результативность вмешательства руководства невысока. Вмешательство оказывает более положительное влияние на коллектив, чем на оппонентов, и является позитивным только в 28% ситуаций. Регулирование вышестоящими начальниками конфликтов между офицерами чаще негативно влияет на разрешение противоречий. Это связано с отсутствием у руководителей необходимой подготовки и времени для эффективного посредничества [4].

Существует ряд факторов, которые влияют на эффективность деятельности третьей стороны в конфликте.

1. Основным фактором является *мотивированность обеих сторон на совместную работу,* готовность учесть мнение посредника, принять предлагаемое им решение.

2. Эффективность медиации определяется *особенностями и характером деятельности третьей стороны.*

Среди них выделяют:

- заинтересованность третьей стороны в урегулировании конфликта;
- наличие знаний и профессиональных качеств по проведению регулирующего процесса, а также способности убеждать;
- наличие опыта успешного регулирования конфликтов в прошлом;
- знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта.

3. *Настойчивость в действиях третьей стороны* оказывается результативной тогда, когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность конфликта особенно высока (**Т.** Кохэн, Д. Колб).

4. *Степень напряженности конфликта.* Данные по этому вопросу противоречивы. С одной стороны, выявлено, что разрешение трудового конфликта с помощью медиатора более ус-пешно тогда, когда забастовка уже идет, а не когда возникла лишь ее угроза. С другой стороны, установлено, что излишний накал страстей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятельности посредника (П. Карневале, Р. Регнеттер)-



5. *Длительность конфликта.* Затяжные конфликты менее поддаются регулированию, чем скоротечные [4; 100].

6. *Характер отношений сторон.* Чем сложнее, напряженнее взаимоотношения, тем менее эффективно посредничество.

7. *Выбираемые тактики и техники* урегулирования конфликтов определяются ситуацией, а не особенностями медиатора.

Известно, что переговорный процесс имеет внутренний цикл развития, в ходе которого возрастает и спадает доверие участников к медиатору, их потребность в разрешении конфликта. Посреднику важно уметь улавливать критические моменты переговоров, во время которых действия, предпринимаемые им, будут максимально успешными.

Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами в ходе переговоров могут быть различными (рис. 37.1).

*Рис. 37.**1.** Тактики взаимодействия третьей стороны с оппонентами при урегулировании конфликта:*

медиатор; **I** — тактика поочередного выслушивания; 2 - сделка; 3 — челночная дипломатия; 4 — давление на одного из оппонентов; 5 — директивное воздействие

1. *Тактика поочередного выслушивания* на совместной встрече применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.

2. *Сделка* — специфика ее в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятии компромиссных решений.

3. *Челночная дипломатия* — медиатор разделяет конфдцктующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается компромисс.

4. *Давление на одного из оппонентов* — большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.

5. *Директивное воздействие* предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель - склонение сторон к примирению.

Можно выделить и описать конкретные техники медиативного процесса, предложить рекомендации по их применению [2].

В начале работы медиатор прибегает к техникам *рефлексивного вмешательства,* которые помогают ему сориентироваться в проблеме, заинтересовать участников конфликта в процессе медиации, поднять свой авторитет в их глазах. Медиатор рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, о медиации вообще, мотивирует участников на ведение переговоров.

Большинство медиативных техник направлено на нормализацию отношений между сторонами и достижение решения стоящих перед ними проблем. Их часто называют техниками *контекстуального вмешательства.* Когда клиенты предъявляют нереальные требования друг к другу, посредник стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит неконструктивность позиций сторон. При проявлении сторонами враждебности необходимо жестко контролировать ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на них, призывая к осознанию последствий такого поведения.

Когда одновременно обсуждается много вопросов, медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем, предлагая сторонам поторговаться из-за того, что кажется наиболее важным, и т.д.

На завершающем этапе переговоров, когда посредник У*е имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может выступать в роли судьи, активно влияя на разрешение конфликта. Он использует *техники независимого вмешательства,* включающие в себя показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решении, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного (В. Смит).



## 37.3. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов

Для руководителя крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей. Условием эффективной деятельности руководителя является его социально-психологическая компетентность [21]. Одной из ее составляющих выступает *конфликтологическая компетентность* (Л. Петровская). Она включает в себя:

- понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;
- формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;
- умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
- наличие навыков управления конфликтными явлениями;
- умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;
- умение предвидеть возможные последствия конфликтов;
- умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты;
- наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.

Деятельность руководителя как посредника включает анализ ситуации и урегулирование конфликта. *Анализ конфликтной ситуации* состоит в следующем: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации. *Процесс урегулирования* включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликта (рис. 37.2).

*Руководитель получает информацию о конфликте* по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников или оба могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов. Наконец, информация о необходимости разрешения конфликта между подчиненными может поступить от вышестоящего руководства. Если полученная информация указывает на опасное развитие конфликта, то руководитель прекращает противоборство оппонентов или ограничивает их взаимодействие.

Получение информации о конфликте
Сбор данных о конфликте
Анализ конфликтной ситуации
Оценка конфликтной ситуации
Проверка достоверности информации
Уточнение информации и принимаемых решений
Анализ опыта
Снятие послеконфликтной напряженности отношений
Реализация выбранного способа
Выбор способа урегулирования и типа медиаторства

*Рис. 37.2.* **Этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта между подчиненными**

*Сбор данных о конфликте* происходит в ходе всей аналитической работы. Это информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях. Источниками информации являются оппоненты (руководитель поочередно беседует с каждой из сторон в отдельности, принимая меры по снижению их негативных эмоций по отношению друг к другу), их руководители или подчиненные, неформальные лидеры коллектива, их друзья, свидетели конфликта, члены их семей.

Важно отказаться от изначально негативной установки по отношению к конфликту вообще и к одному из оппонентов в частности. Необходимо быть объективным, чтобы не исказить восприятие и понимание получаемой информации.



При *анализе конфликтной ситуации* руководителю нужно уяснить суть проблемы, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом консрликта. Руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу. Важно определить причины консрликта. Обычно конфликты возникают в результате действия нескольких причин, одна-две из них являются доминирующими. Важно выявить все причины и повод конфликта.

Анализируя позиции участников конфликта, необходимо определить цели и интересы сторон, какие их потребности не удовлетворены и генерируют конфликтное поведение. Важно оценить возможности оппонентов по овладению объектом конфликта. Иногда одному из оппонентов лучше сразу отказаться от намерений, так как объект для него недостижим. Необходимо выяснить также доконфликтные отношения оппонентов и их актуальное состояние, оценить, кто поддерживает каждую из сторон, отношение окружающих к конфликту. Нужно уточнить социально-демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и неформальные статусы в коллективе.

Необходимо постоянно *проверять достоверность получаемой информации,* уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации *руководитель проводит ее оценку.* Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при различных вариантах развития. Руководитель оценивает свои возможности по урегулированию конфликта. Определяются возможности оппонентов и общественности.

На эффективность урегулирования конфликта влияет *выбор руководителем способа его разрешения.* Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из рассмотренных типов медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта. Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра [22]. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

- необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;
- принятие решения «в пользу» одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес «арбитра»;
- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;
- решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между участниками, нет.

Второй подход, которого придерживаются авторы, заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными — роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Модель *арбитр* оптимальна в ситуациях, когда:

- руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;
- одна из сторон явно неправа;
- конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);
- служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра (например, в условиях Вооруженных Сил и т.д.);
- нет времени на детальное разбирательство;
- конфликт кратковременный и незначительный.

Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при регулировании конфликтов по вертикали, особенно если оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Руководитель может выступать в *роли посредника* при урегулировании конфликтов в ситуациях:

- равенства должностных статусов участников конфликта;
- длительных, неприязненных, сложных взаимоотношении сторон;
- наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения;
- отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация выбранного способа включает раздельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию



окончания конфликта. С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов.

Послеконфликтный период характеризуется переживаниями участников, осмыслением своего поведения. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнеру. Руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно помочь оппонентам осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный анализ конфликта с определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Важно контролировать поведение оппонентов и корректировать их поступки с целью нормализации отношений.

> *Сформировавшаяся отрицательная установка может сохраняться определенное время и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему* [88].

Анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по регулированию конфликтов среди подчиненных.

## 37.4. Этика деятельности психолога по урегулированию конфликтов

Рассмотрим специфику посредничества на примере деятельности психолога. Ключевым в этой деятельности является создание новой ситуации в отношениях сторон, способствующей урегулированию существующего между ними конфликта [22]. При урегулировании противостояния психолог стратегической задачей считает не воздействие на оппонентов, а побуждение их к переводу конфликта в ситуацию совместного поиска решения.

Психолог организует работу с конфликтующими в двух плоскостях. Первая представляет собой *организацию и проведение переговорного процесса,* в ходе которого стороны приходят к

выработке согласованного решения. Это позволяет рещ^ь проблему конфликта, согласовать интересы обеих сторон Осуществление взаимодействия по типу «триады» (оппонент психолог — оппонент) делает участников конфликта более уступчивыми, так как они склонны рассматривать свои уступки как уступки психологу, а не противоположной стороне. Таким образом психолог позволяет оппонентам сохранить лицо (Д. Прюитт).

Вторая плоскость деятельности психолога заключается в ***оказании психологической помощи*** оппонентам. Важной задачей такой помощи становится восстановление отношений сторон. В случае успеха психологу удается преобразовать отношения недавних оппонентов в новое качественное состояние.

Последовательность деятельности психолога при регулировании конфликта соответствует логике, которая рассмотрена выше. Она включает раздельные встречи с оппонентами, формирование положительного настроя участников на совместную работу, а также этап совместной работы. Совместная работа может быть организована с использованием системы ИПР (интегративное принятие решения), предложенной А. Филли. Она состоит из шести шагов.

1. Анализ и коррекция ситуации с целью создания благоприятного климата.

2. Анализ и коррекция представлений. С помощью специальных процедур выясняются причины конфликта и позиции участников.

3. Анализ и коррекция отношений. Участники определяют свои чувства по отношению к конфликту и друг к другу.

4. Определение проблемы.

5. Поиск решения.

6. Принятие решения. Оценка альтернативных решений и достижение согласия относительно одного из них.

При работе психолога с различными типами конфликтов могут быть отличия в посреднической деятельности. Так, процесс регулирования семейного конфликта включает четыре этапа [2].

1. ***Разогрев.*** В начале работы психолог делает все, чтобы супруги почувствовали себя комфортно.

2. ***Снятие препятствий.*** Психолог выявляет сомнения и барьеры по отношению к предстоящей процедуре медиации, которые существуют у конфликтующих сторон, и настраивает оппонентов на конструктивную работу.



3. ***Заключение соглашения.*** Психолог помогает супругам более четко сформулировать требования друг к другу и найти компромиссные решения, которые устраивали бы обе стороны.

4. ***Прояснение ситуации.*** Этот этап характерен для семейной медиации. Посредник помогает бывшим оппонентам рассказать друг другу о тех чувствах и страхах, которые мешали им раньше достигнуть соглашения, а зачастую и просто поговорить друг с другом откровенно. Эмоциональное раскрытие оппонентов закрепляет результаты медиации и создает предпосылки бесконфликтного общения в дальнейшем (Б. Рой, К. Стейнер). Чем более открыто ведут себя супруги по отношению друг к другу, тем прочнее брак [51].

**Существуют *этические принципы,* в соответствии с которыми организуется посредническая деятельность психолога.**

***Нейтральность*** **по отношению к оппонентам. Психолог не стремится выявить правую и неправую стороны. Он относится к ситуации максимально объективно. Психолог не должен зависеть от конфликтующих сторон.**

***Безоценочность*** **позиции. Психолог не дает оценок действиям или позициям оппонентов. Он побуждает их к самоанализу своих действий, помогает принимать решения.**

***Конфиденциальность.*** **Любая информация личного характера, полученная от участника конфликта, не может быть использована в ущерб ему или передана другим лицам без его согласия.**

***Процедурный характер деятельности.*** **Задача психолога — организовать процедуру обсуждения, ориентируя оппонентов на сотрудничество. Содержание процесса зависит от участников.**

***Стимулирование сотрудничества.*** **Психолог поощряет шаги оппонентов, направленные на нормализацию отношений, побуждает их к этому, обеспечивая переход от конфронтации к сотрудничеству.**

***Работа* с** процессом, ***а нес решением.*** **Психолог несет ответственность не за характер принимаемых решений, а только за организацию движения к этим решениям.**

Деятельность психолога по урегулированию конфликта заключается не только в медиации, но также в оказании психолошческой помощи участникам, в которой присутствуют эле-

## Выводы

1. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны — специфический вид общественно значимой деятельности, которая называется медиацией. Третья сторона может сама вмешиваться в конфликт, а может регулировать его по просьбе участников. В зависимости от остроты конфликта, значимости решаемой проблемы и особенностей оппонентов медиатор может реализовать один из пяти типов урегулирования, а именно: третейский судья, арбитр, посредник, помощник или наблюдатель.

2. Третья сторона обычно благоприятно влияет на завершение конфликта. Эффективность медиации зависит от личности медиатора, особенностей конфликта и конфликтующих сторон и от избираемых тактик и техник воздействия на оппонентов.

3. В деятельности руководителя по регулированию конфликтов целесообразно использовать такие типы медиаторства, как арбитр и посредник. Особенность деятельности психолога по урегулированию конфликта заключается в одновременном решении задач медиации и оказании психологической помощи оппонентам в нормализации взаимоотношений и психического состояния.

4. Принципы посреднической деятельности психолога: нейтральность по отношению к оппонентам; безоценочность позиции; конфиденциальность; процедурный характер деятельности; стимулирование сотрудничества; работа с процессом, а не с решением.

# Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

**Переговоры — древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. В историческом плане развитие переговоров шло по трем направлениям: дипломатическому, торговому и разрешению спорных проблем. Ниже переговоры рассматриваются как средство завершения конфликта, когда оппоненты исчерпали возможности силового разрешения противоречия.**

## • 38.1. Общая характеристика переговоров: сущность, виды и функции

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров тогда, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной. Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникает конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать. Переговоры нужны *для принятия совместных решений.* Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Совместное решение — это единое решение, которое стороны рассматривают как *наилучшее в данной ситуации.*

Переговоры не нужны, если противоречие можно преодолеть на основе законодательных или иных нормативных актов. Однако многие вопросы легче, дешевле и быстрее решать не

через судебные инстанции, а путем переговоров. В США такие ситуации составляют 90—95% всех гражданских исков [2].

Существуют различные подходы к классификации переговоров. Один из них основывается на выделении различ- 1 ных целей их участников [58].

1. *Переговоры о продлении действующих соглашений.* Например, временного соглашения о прекращении военных действий.

2. *Переговоры о нормализации.* Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.

3. *Переговоры о перераспределении.* Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.

4. *Переговоры о создании новых условий.* Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.

5. *Переговоры по достижению побочных эффектов.* Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т.д.).

В зависимости от того, какие цели преследуют участники переговоров, выделяются различные *функции переговоров* [47].

- информационная (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия);
- коммуникативная (налаживание новых связей, отношений);
- регуляции и координации действий;
- контроля (например, по поводу выполнения соглашений);
- отвлечения внимания (одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил);
- пропаганды (позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности);
- проволочек (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить ее).

Существует три типа совместных решений участников переговоров:

- компромиссное, или «срединное решение»;
- асимметричное решение, относительный компромисс;
- нахождение принципиально нового решения путем сотруД" ничества.



Рассмотрим их подробнее применительно к проблеме переговоров.

Первый тип решения — *компромисс,* когда стороны идут на взаимные уступки. Это типичное решение на переговорах. Компромисс реален тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга. При этом важно наличие критериев, которые позволили бы определить законность требований или равенство уступок. Еще лучше, если равноценность шагов навстречу друг к другу может быть оценена количественно.

Однако чаще приходится встречаться с ситуациями, когда критерии нечетки или же стороны не могут найти ту «середину», по отношению к которой они могут двигаться, уступая друг другу. В таких случаях необходимо искать поле интересов. Делая ббльшие уступки по менее значимому для себя вопросу, но более значимому для оппонента, участник переговоров получает больше по другому вопросу, который представляется ему наиболее важным. В результате происходит «размен» уступками на переговорах. Важно, чтобы эти уступки не выходили за рамки минимальных значений интересов обеих сторон (рис. 38.1). Это условие получило название «принцип Парето» по имени известного итальянского ученого ***Вильфредо Парето*** (1848—1923), который обосновал данный принцип еще в 1904 г.

Когда статусы, возможности власти и контроля, а также интересы сторон не позволяют им найти «серединное» решение, то стороны могут придти к *асимметричному решению.* Тогда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Оппонент, получающий явно меньше условной половины, сознательно идет на это, поскольку иначе он понесет еще большие потери. Асимметричность решения наблюдается при закреплении с помощью переговоров поражения одной из сторон. Степень асимметричности может быть различной.

Третий тип решения состоит в том, что участники переговоров разрешают противоречия путем *нахождения принципиально нового решения,* которое делает данное противоречие несущественным. Принципы принятия такого решения разработаны американскими специалистами Р. Фишером и У. Юри и опубликованы в начале 80-х годов. Их труд только в США вы-

держал 16 изданий и переведен в 30 странах мира. Этот способ основывается на анализе истинного соотношения интересов что требует кропотливой, открытой и творческой работы обеих сторон.

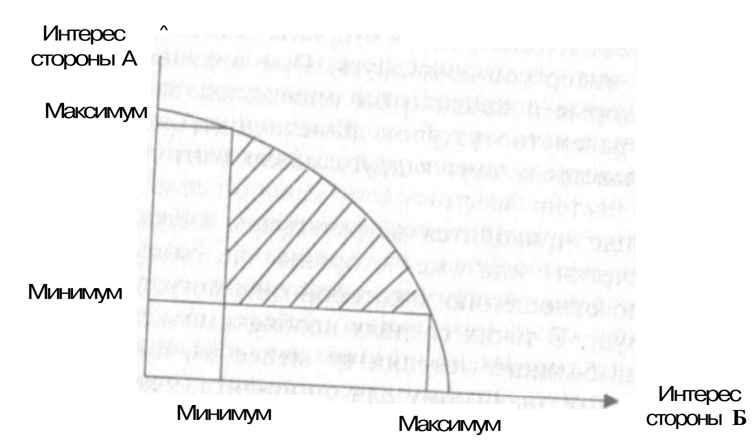



*Рис. 38.**1. Проблемное поле вариантов компромиссных решений на переговорах (заштриховано)***

Выход на новое решение возможен через изменение системы ценностей, например, включением данной проблемы в более широкий контекст. Поэтому на переговорах порой полезно выйти за пределы, поставленные участниками, рассмотреть проблему шире первоначально заданных позиций и тогда от сторон вообще может не потребоваться уступок. Поиск принципиально нового решения более сложен, требует нестандартного подхода. Но он открывает и совершенно иные перспективы. Другими словами, если компромисс и асимметричное решение — это арифметика переговоров, то принципиальный подход — это уже алгебра переговорного процесса.

## 38.2. Динамика переговоров

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей. Динамика переговоров разрабатывается в последние годы М. Лебедевой [47]. Рассмотрим данные этапы более подробно.



Подготовка **к** переговорам. Переговоры начинаются задолго id того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному.

К *организационным моментам* подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. Бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя лишь из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемой проблемы. Важно, чтобы делегация представляла собой единую команду, где все работают на успех переговоров, а не на то, чтобы лучше выглядеть в глазах руководства. Как отмечал американский философ Эмерсон, «гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальные манеры».

*Содержательная сторона подготовки* к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Прежде чем стороны начнут готовиться к переговорам, анализируется проблема, которая будет решаться. В чем ее суть? Есть ли иные пути ее решения, требующие меньших затрат и усилий? Они могут быть обнаружены как в рамках односторонних действий, так и на основе переговоров с оппонентом. Необходимо выработать общий подход к переговорам — *их концепцию.* В отличие от позиции концепция переговоров — менее изменчивый элемент. При формировании общего подхода к переговорам определяются задачи, которые будут реализовываться на них. Необходимо определить возможные варианты решения. Производится разработка различных вариантов решения, их оценка, ранжировка в зависимости от степени их приемлемости для обеих сторон.

Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. *Предложения являются ключевыми элементами позиции.* Даже хорошая идея, не будучи облеченной в ясную форму предложений, может погибнуть. Формулировка предложений должна быть простой и не допускать двусмысленности. Аргументация всегда должна быть объективной.

Для повышения эффективности подготовки возможны:

- проведение экономической, правовой или иной экспертизы;
- составление балансных листов (на листе бумаги записывают разные варианты решения, а против каждого из них — возможные позитивные и негативные последствия его принятия);
- проведение группового обсуждения отдельных вопросов переговоров по методу «мозгового штурма»;
- экспертный опрос по оценке вариантов решений;
- использование компьютерной техники для имитационного моделирования; выявления степени риска и неопределенности; выбора норм и процедур для принятия решений; оптимизации процесса принятия решений с использованием компьютера в качестве «третьей стороны».

**Ведение** переговоров. Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

- уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе *уточнения интересов и позиций* снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Находится «общий язык» с партнером по переговорам. Обсуждая вопросы, необходимо убедиться, что под одним и тем же термином стороны понимают одинаковые, а не разные веши- Этап уточнения проявляется в изложении сторонами позиции (внесение официальных предложений) и предоставлении разъяснений по ним. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.



*Этап обсуждения (аргументации)* направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если стороны ориентируются на решение проблемы путем компромисса. Во время обсуждения оппоненту показывают, на что и почему сторона не может пойти. Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров показывают, с чем и почему они принципиально не согласны или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

*Третий этап — согласование позиций.* Выделяют две фазы согласования: сначала согласование общей формулы, а затем — деталей. При выработке общей формулы соглашения, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы. В конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

Заключительным периодом переговорного процесса является **анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.** Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров — степень решения проблемы. Ус-

пешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

Третий показатель успешности переговоров — выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, т. е. обсудить:

- что способствовало успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не учтено при подготовке к переговорам и почему;
- каково было поведение оппонента на переговорах;
- какой опыт ведения переговоров можно использовать.

## 38.3. Психологические механизмы и технология переговорного процесса

Переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности. Ее особенность заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон не совпадают. Специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другим, вынужден считаться с его действиями. Поэтому переговоры как социально-психологический процесс имеют психологические механизмы и технологию проведения. Психологические механизмы представляют собой целостную совокупность психических процессов, которые обеспечивают движение к некоему результату в соответствии с часто встречающейся последовательностью. Это устойчивая схема психических действий (А. Налчаджян). Можно сказать, что технология дает ответ на вопрос «Как?", а психологические механизмы — на вопрос «Почему?".

Психологические механизмы переговорного процесса. Выделяют следующие механизмы: согласование целей и интересов,



стремление к взаимному доверию сторон; обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон.

*Согласование целей и интересов.* Переговоры становятся переговорами или обсуждением благодаря действию этого механизма. По какой бы схеме ни организовывались переговоры, они могут достичь результата только через согласование целей и интересов. Степень достигнутого согласования может быть различной: от полного учета интересов до частичного. В этих случаях переговоры считаются успешными. Если переговоры не завершились договоренностью, то это не значит, что согласования не было. Просто в ходе согласования оппоненты не смогли договориться.

Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают согласованную общую цель.

Согласование целей и интересов более эффективно, если обеспечены:

- ориентация сторон на решение проблемы, «на дело»;
- хорошие или нейтральные межличностные отношения оппонентов;
- уважительное отношение к оппоненту;
- открытые позиции, предъявление четких индивидуальных целей;
- способность к корректировке своих целей.

Поиск точек соприкосновения и выработка общей цели положительно влияют на нормализацию взаимоотношений оппонентов, ведут к спокойному, рациональному, а следовательно, продуктивному разрешению конфликта. Попытки согласования целей и интересов в два раза чаще приводят к нормализации отношений сторон, чем при отсутствии таких попыток.

*Стремление к взаимному доверию сторон.* Как социально-психологический феномен доверие представляет собой единство восприятия другого человека и отношения к нему. Выделяют потенциальное и реальное доверие. Если один человек говорит другому, что он ему доверяет, то это означает, что он знает, как этот другой может поступить в той или иной ситуации, ожидает положительных действий по отношению к себе и поэтому он так к нему относится

Когда конфликт произошел или продолжается, сложно говорить о каком-либо доверии сторон. Противодействие, негативные эмоции, полученный ущерб могут продуцировать только недоверие и ожидание опасности. Но если стороны согласились на переговоры, значит противоборство прекращено, пусть временно. Осознание сторонами необходимости решения проблемы мирным путем, т. е. при помощи переговоров, *запускает механизм установления взаимного доверия.* Конечно, стороны рискуют, будучи вынужденными доверять недавнему противнику. Однако согласование интересов, шаги навстречу друг другу, ослабление негативных эмоций, исправление искаженного восприятия способствуют развитию взаимного доверия. Многие специалисты считают доверие ключевым в переговорах (А. Росс, Б. Уорд). Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов для конструктивного решения проблемы.

Еще одним психологическим механизмом переговоров является *обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон.* Это заключается в том, что в ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или же складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны. Важное значение имеет власть одной стороны по отношению к власти другой стороны, а также то, как каждый участник оценивает возможности другого. Иногда власть рассматривается как ранг оппонента [16]. Власть определяет возможности влияния на другого.

Существенное влияние на баланс сил оказывают не только реальные возможности другой стороны, но и то, как эти возможности воспринимаются. В переговорах часто важна не власть, которой участник обладает реально, а то, как она оценивается другой стороной. Поэтому на исход переговоров может влиять не фактическое, а кажущееся положение вещей.

В переговорах каждая из сторон старается максимально использовать свои возможности. Диапазон привлекаемых средств достаточно широк: от убеждения до угроз и шантажа. Однако благодаря сохранению баланса власти и идут переговоры. Если же одна из сторон резко усилит свою власть, то оппонент или берет тайм-аут, или прекращает переговоры. Возможно также возобновление конфликтных действий.

Технология ведения переговоров. (Термин «технология» пр°" изведен от греч. «гесппе» — искусство, мастерство, умение;-



Технология переговоров — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом.

Выделяют четыре *способа подачи позиции,* которые могут быть использованы участниками переговоров: открытие позиции, закрытие позиции, подчеркивание общности в позициях, подчеркивание различий в позициях [47].

Если в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера, то такое действие рассматривается как о т к р ы т и е  п о з и ц и и . Когда участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией, то мы имеем з а к р ы т и е  п о з и ц и и . Если участник проводит сравнение двух или более позиций, то в зависимости от того, что подчеркивается в выступлении, это может оцениваться либо как п о д ч е р к и в а н и е  о б щ н о с т и, либо как п о д ч е р к и в а н и е  р а з л и ч и й . Подчеркивание общности и открытие позиции являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций — аналогами жесткого, конкурентного типа ведения переговоров.

Для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы следующие *принципы:*

**Не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию.**
**Внимательно выслушивать оппонента, не перебивать.**
**Пассивность на переговорах говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры.**
**Не убеждать партнера в ошибочности его позиции.**
**При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.**

Трудно вести *переговоры с оппонентом, позиция которого объективно сильнее.* Здесь полезны следующие рекомендации (Д. Рубин).

- Апелляция к принципу (правовым нормам, принципам справедливости, равенства).
- Апелляция к длительным «историческим отношениям» с данной стороной.

- Апелляция к будущему отношений с оппонентом (выгодность сотрудничества в дальнейшем).
- Увязка разных вопросов в один «пакет». Будучи более слабым в одном, участник может оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов позволяет «сбалансировать» силу сторон.
- Коалиция с сочувствующими занимаемой позиции.
- Обращение к общественному мнению.
- Обращение за помощью к посреднику.

**Тактические приемы на переговорах.** Ряд тактических приемов может применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс переговоров. Использование же других приемов ограничено рамками конкретного этапа.

**А. Приемы, имеющие широкое применение на всех этапах.**

1. *«Уход»* связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос. При косвенном «уходе» на вопрос дается крайне неопределенный ответ.

2. *«Затяжка»* применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».

3. *«Выжидание»* выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.

4. *«Выражение согласия»* с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

5. *«Выражение несогласия»* с высказываниями оппонента — противоположный прием.

6. *«Салями»* — очень медленное приоткрывание собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от оппонента.

**Б. Приемы, относящиеся ко всем этапам, но имеющие** свою **специфику в применении** на каждом из них.

1. *«Пакетирование»* состоит в том, что несколько вопросов предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т. е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс. Существует два вида «пакета». Один из них отражает концепцию торга, другой — совместный с оппонентом анализ проблемы. Использование



«пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и непривлекательных для оппонента предложений в один пакет. Часто подобное «пакетное» предложение называется «продажей в нагрузку». «Пакет», применяемый в рамках совместного с оппонентом обсуждения проблемы, предполагает размен уступок и увязку этого размена в «пакете».

2. *«Выдвижение требований в последнюю минуту».* Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В этой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

3. *«Постепенное повышение сложности»* обсуждаемых вопросов. Данный прием применяется при совместном анализе проблемы.

4. *«Разделение проблемы на отдельные составляющие»* заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

**В. Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров.**

***Этап уточнения позиций:***

1. *Завышение требований.* Суть его состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать взамен аналогичных шагов со стороны оппонента.

2. *Расстановка ложных акцентов в собственной позиции.* Заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный. Это делается для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

3. *Отмалчивание* применяется для закрытия позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров.

4. *Блеф* — дача заведомо ложной информации.

*Открытие позиций* при их уточнении мажет осуществляться через такие тактические приемы, как:

5. Прямое открытие позиции в выступлениях или в ответах на задаваемые вопросы.

6. Открытие позиции через уточнение позиции партнера.

***Этап обсуждения позиций.*** Большинство приемов, применяемых на этом этапе, связано с подчеркиванием различий.

1. *Указание на слабые стороны позиции оппонента.* Вариантами реализации приема могут быть:

- указание на недостаточность полномочий;
- указание на нервозность, возбужденное состояние;
- указание на отсутствие альтернативных вариантов;
- указание на внутреннюю противоречивость высказываний;
- отрицательные оценки действий без аргументации.

*2. Упреждающая аргументации.* Задается вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность позиции оппонента.

3. *Искажение позиции оппонента,* т. е. формулирование позиции оппонента с выгодными для себя искажениями.

4. *Угрозы и давление* на оппонента с целью добиться уступок от него. Могут быть реализованы в формах:

- предупреждения о последствиях, неприятных для оппонента;
- указания на возможность прерывания переговоров;
- указания на возможность блокирования с другими;
- демонстрации силы;
- выдвижения экстремальных требований;
- предъявления ультиматума.

Угроза может считаться эффективной, если заинтересованность стороны, прибегающей к ней, достаточна для того, чтобы сделать реализацию угрозы неизбежной, так как она сама, а не ее реализация является средством достижения цели (Т. Шеллинг).

5. *Поиск обшей зоны решения.* Состоит в том, чтобы, выслушав мнение оппонента и сопоставив его со своим, попытаться найти общие моменты.

***Этап согласования позиций.***

1. *Принятие предложений* — согласие с предлагаемыми решениями.

2. *Выражение согласия с частью предложений.*

3. *Отклонение предложения оппонента* — прием, основанный на подчеркивании различий.

4. *Внесение явно неприемлемых предложений* направлено на то, чтобы, получив отказ в его принятии, потом обвинить оппонента в срыве переговоров.

5. *Вымогательство.* Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для оппонента и безразличное для себя. Цель — получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

6. *Растущие требования.* Как только противник в чем-то уступил, тут же предъявляется новое требование.



7. *Оправдание неуступчивости* ссылками на объективные обстоятельства.

8. *Возвращение на доработку* предложений.

9. *Возвращение к дискуссии* может быть применено в двух случаях: для того чтобы избежать принятия соглашений и если для одного из участников действительно какие-то вопросы остались неясными и он вновь предлагает их обсудить.

10. *Двойное толкование.* Стороны в результате переговоров выработали соглашение. При этом одна из них «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах, без его нарушения. Понятно, что подобное поведение может таить вероятность возникновения нового конфликта.

## 9 38.4. Психологические условия успеха на переговорах

Существует ряд психологических условий, которые повышают шансы на успех при решении проблемы посредством диалога.

1. Решающее влияние на успешность переговоров оказывает *личностный фактор.* Хотя некоторые специалисты считают, что личностные особенности участников незначительно влияют на результативность переговоров (В. Уинхэм), большинство ученых придерживается иной точки зрения. Основываясь на исследованиях, они приходят к следующим выводам относительно роли личностных факторов на переговорах:

- чем яснее определение ролей в ситуации переговоров, тем меньше влияние личностных факторов на их ход;
- чем более неопределенны намерения оппонента, тем большее влияние оказывают личностные факторы на переговоры;
- в сложной ситуации наибольшее значение имеют те ее параметры, которые воздействуют на процессы восприятия участников переговоров или легко поддаются объяснению;
- чем выше уровень переговоров и чем самостоятельнее участники при принятии решения, тем большее значение имеет личностный фактор [47].

Среди личностных качеств и свойств, способствующих конструктивному проведению переговоров, обычно называют вы-

сокие моральные качества, ровный характер, развитые способ^ ности, нервно-психическую устойчивость, толерантность, не! стандартное мышление, решительность, скромность, профес! сионализм и корпоративное чувство (Е. Егорова, М. Лебедева! Л. Негреш, Никольсон, Д. Рубин).

Другим аспектом личностного фактора является *умение участника переговоров учитывать личностные особенности противоположной стороны.* Ф. Бэкон писал в эссе «О переговорах»:

> ***Если вам предстоит работать с каким-либо человеком, вы должны узнать: либо его характер и пристрастия - чтобы им командовать,- либо слабости и недостатки - чтобы напугать его; либо близких ему людей - чтобы им управлять*** (выделено нами — Анцупов, Шипилов). ***Ымея дело с умными людьми, нужно вникать в произносимые ими речи. Говорить им следует как можно меньше — и как раз то, чего они меньше всего ожидают. %едя сложные переговоры, не старайтесь сеять и жать одновременно; медленно подготавливайте почву, и плоды постепенно созреют.***

Знание личностных сюобенностей оппонента и их учет в ходе переговоров позволяют прогнозировать вероятный характер взаимодействия с ним.

2. От *деятельности посредника* во многом зависит успех переговорного процесса. Это особенно важно, когда посредник имеет дело с длительным сложным конфликтом. Например, именно активная «челночная дипломатия» Г. Киссинджера на протяжении двух лет арабо-израильской войны 1973—1975 гг. дала три разряжающих обстановку договоренности между Израилем и его арабскими соседями. Стратегия Киссинджера позволила контролировать взаимодействие сторон и обеспечила их движение навстречу друг к другу без видимости капитуляции и односторонних уступок (Д. Прюитт).

3. Мужчины демонстрируют *более высокую удовлетворенность собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола* (Е. Кимпеляйнен). При переговорах в однополой паре (мужчина — мужчина) они меньше удовлетворены собой и процессом, н зато более удовлетворены достигнутыми соглашениями.



4. Успех на переговорах во многом зависит от учета *национальных особенностей* партнера, его стиля ведения переговоров (Д. Давидсон, М. Лебедева, Е. Панов).

5. Социально-психологическая эффективность переговоров различается в диадах и триадах. Это обусловлено различными социально-психологическими характеристиками таких *типов взаимодействия.* Переговорный процесс в диаде характеризуется меньшей устойчивостью и большей неопределенностью ожидаемых результатов по сравнению с триадой, в которой роль третьего участника выполняет наблюдатель. В диадах происходит смещение внимания участников с проблемы переговоров на эмоциональные аспекты взаимодействия (М. Дойч).

6. В *диадах эффективнее,* чем в триадах, проходят *переговоры, затрагивающие личные интересы* оппонентов. В *триадах эффективнее переговоры* на более *абстрактные темы,* когда присутствие третьего лица заставляет прислушиваться к логике партнера (Е. Кимпеляйнен).

7. Когда необходимо вести переговоры со всей группой, которая является оппонентом в конфликте, лучше вести *диалог* не со всеми, а *только с представителями.* В отличие от рядовых членов представители групп на переговорах не демонстрируют поляризации, а результат является компромиссом между исходными позициями.

8. *Усиление контроля общения,* в том числе невербального, позволяет участникам уменьшить влияние эмоций на выбор варианта решения, что позитивно сказывается на результате взаимодействия (Е. Кимпеляйнен).

9. *Жесткая переговорная позиция* может понизить требования другой стороны, вызвать у нее готовность согласиться на меньшее. Но иногда жесткость позиции вызывает такой же ответ. Как отмечает Д. Майерс, во многих конфликтах делят не пирог фиксированного размера, а пирог, усыхающий за время конфликта. Поэтому жесткость уменьшает шансы на соглашение [51].

10. *Наличие внешней угрозы для одного из оппонентов* повышает вероятность его уступок другой стороне. Угроза должна основываться на действиях, а не на намерениях [58].

11. С другой стороны, *отсутствие у оппонентов желания применить насилие* может привести к быстрому решению проблемы. Мирному решению кризисных ситуаций способствует

наличие у сторон возможностей воздействовать друг на друга невоенными средствами (С. Хэрманн).

12. Позитивно влияет на результативность переговоров *взаимозависимость оппонентов.* Она может выражаться в двух аспектах:

1) между сторонами до конфликта сложились прочные отношения и им легче договориться [7];

2) стороны связаны перспективами совместного будущего, которые рассматриваются как важные.

13. Результаты переговоров существенно зависят от содержания переговорного процесса, т. е. от *проблемы обсуждения.* Чем более абстрактна обсуждаемая тема, тем легче участникам достичь согласия. И наоборот, чем значимее для оппонентов в личностном плане проблема, тем труднее придти к согласию.

14. Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является *время.* Как правило, побеждает тот, кто располагает временем. Переговорщик, попавший в цейтнот, принимает решения экспромтом и совершает больше ошибок.

15. Если переговоры длятся слишком долго, а решение не находится, полезно *объявить перерыв.* Во время него возможно проведение консультаций, например внутри каждой делегации. Обеденный перерыв снимает уровень напряженности, делает людей более уступчивыми.

Другим вариантом выхода из намечающегося тупика может быть предложение отложить вопрос на более позднее время, после того как остальные проблемы будут решены.

## 36.5. Специфика ведения переговоров с противником (преступниками)

Российская действительность свидетельствует о том, что переговоры с противником (преступниками) — довольно актуальная проблема нашего времени. Региональные и этнические конфликты, борьба с терроризмом, освобождение заложнико ^ обмен военнопленными бтавят руководителей силовых сТРУ* тур в положение, когда необходимо вести диалог с противн ком с целью прекращения насилия и достижения компром са. Эти переговоры могут быть не только с противником, но



с враждебно настроенным населением, с местными органами самоуправления, представителями духовенства. Переговоры с противоборствующей стороной являются подчас единственным средством избежать применения силы, сохранить жизнь заложников, военнослужащих, мирного населения. Рассмотрим особенности этого вида переговоров.

1. *Переговоры с противником и особенно с преступниками носят вынужденный характер.* Основными задачами таких переговоров в порядке приоритетности являются: защита жизни людей (заложников, мирного населения, военнослужащих); задержание преступников (нейтрализация противника); возвращение или защита имущества.

Анализ отечественного и зарубежного опыта ведения переговоров с противником показывает, что их можно классифицировать по следующим основаниям:

- цели: освобождение заложников, обмен военнопленными, предупреждение взрывов, поджогов и других подобных акций, выдача похищенного оружия, боеприпасов, поддержание правопорядка;
- мотивы действий преступников: политические, националистические, корыстные, уклонение от задержания, месть;
- длительность: краткосрочные (несколько часов), среднесрочные (несколько суток), длительные (от недель до нескольких лет);
- число сторон: двусторонние, многосторонние;
- число участников: один на один; по несколько человек с каждой стороны; между группами;
- уровень представительства: на местном уровне, на уровне области, республики, на государственном уровне, смешанные уровни;
- характер контакта сторон: прямые (непосредственный контакт), через посредников (переводчики, третья нейтральная сторона);
- степень гласности: гласные (информируется общественность) и негласные или тайные (признана необходимость не сообщать о них);
- условия, выдвинутые противником: приемлемые, частично выполнимые, невыполнимые [34].

Ведение переговоров с противником требует оценивать ***такие*** характеристики ситуаций, как:

- известность или неизвестность местонахождения противника или заложников;
- возможность или невозможность применения к противнику силы;
- наличие данных о составе противника, его вооруженности, опыте боевых действий, намерениях и т.д.

2. Еще одна особенность переговоров с противником в том, что *именно противники зачастую выбирают тех, с кем хотят вести диалог.* Иногда преступники выбирают конкретного руководителя, доверяя ему быть стороной в переговорах. Или ими определяется ведомство или организация (например, общественное движение), с которыми они хотят иметь дело. Почти в половине ситуаций переговоры ведутся с помощью посредников, не связанных с преступниками (членов экипажей самолетов, пассажиров, просто случайных людей). Положительное влияние на ход переговоров оказывают лица, привлекаемые к их проведению: представители общественности, средств массовой информации, местные авторитеты, священнослужители, родные и близкие преступников. Участию их в переговорах должна предшествовать предварительная проработка линии их поведения [34].

Переговоры с противником включают в себя три относительно самостоятельных, но взаимосвязанных периода:

- подготовка к переговорам, обсуждению проблемы;
- выдвижение и обсуждение предложений и условий;
- достижение договоренности и обеспечение его выполнения.

Рассмотрим основные психологические особенности взаимодействия сторон в каждом из указанных периодов.

***Подготовка к переговорам.*** Как правило, подготовка к непосредственному ведению переговоров проходит в ограниченное время. В этот период целесообразно учесть следующее:

- особенности личности захватчиков, мотивы и цели преступников;
- прогноз поведения преступников;
- желательную процедуру ведения переговоров с ними;
- выбор лица, ведущего переговоры, и психолога-консультанта;
- организацию четкого взаимодействия между ведущими переговоры, руководством и группой захвата.



3. Особую роль играет *переговорная группа, служащая связующей нитью между органами управления МВД, ФСБ и террористами.* Опыт показывает целесообразность привлечения к переговорному процессу специалистов-психологов, лингвистов и др. Они могут помочь определить особенности, этническую принадлежность, профессию, место проживания террористов. Это прямо влияет на определение задач операции по задержанию террористов. Опыт Великобритании, Германии, США, Франции свидетельствует, что при ведении переговоров с преступниками эффективно привлечение специалистов-женщин (М. Киреев).

С психологической точки зрения данный период является наиболее сложным. Он характеризуется внезапностью действий преступников, их стремлением подавить волю оппонента, навязать удобные для себя формы диалога. В ход идут угрозы, шантаж, предъявляются ультимативные требования.

В такой экстремальной ситуации возможно затягивание переговоров с целью выиграть время для уточнения обстановки. Выясняется число заложников, их местонахождение, отношения с преступниками, состояние здоровья. Определяется форма диалога с преступниками. Взвешиваются возможности использования различных сил и средств, включая спецсредства и оружие. Важно не растеряться, успокоить противников, ввести разговор в русло длительного обсуждения. Высказанные преступниками угрозы, как правило, носят демонстративный характер. Именно угрозы (а не их исполнение) являются по существу единственным аргументом противника в стремлении достичь намеченного результата. Конечно, сначала инициатива находится у преступников. Однако усилия по установлению контактов с ними, поиску «общего языка», внушению им чувства доверия к переговорщику позволяют в большинстве случаев перейти к более спокойному обсуждению ситуации.

***Выдвижение и обсуждение предложений и условий.*** Основная проблема этого периода переговоров связана с рассмотрением условий, которые выдвигают преступники. Здесь может замедлиться темп событий, так как преступникам приходится рассматривать варианты решений, предлагаемых переговорщиками. Вполне вероятно, что лица, захватившие заложников, будут продолжать «психологическую атаку», создавать трудности

для рассмотрения по существу предмета переговоров. Оправдавшим себя тактическим контрприемом является предложение преступникам выделить своего представителя, чтобы в более спокойной обстановке обсудить выдвинутые ими условия. Это обычно направляет переговоры в более спокойное русло [34].

Предмет переговоров обычно составляют:

- условия освобождения заложников (необходимо постоянно искать возможности для уменьшения числа заложников);
- продукты питания для заложников и преступников;
- условия предоставления свободы захватчикам;
- вопрос о выкупе (возможно уменьшение первоначально заявленной суммы в два, три, а иногда и в пять раз);
- вопрос об организации взаимодействия сторон.

В ходе обсуждения появляется возможность для перехвата инициативы, которая обеспечивает повышение эффективности психологического воздействия на преступников, склонение их к отказу от противоправного поведения. Успех переговоров проявляется в том, что преступники снижают свою активность, теряют последовательность в своих требованиях, занимают оборонительную позицию, прислушиваются к доводам оппонента.

Диалог имеет смысл, если преступники гарантируют жизнь и здоровье заложникам. В противном случае правомерно применение силы. На протяжении всех переговоров необходимо поддерживать у преступников убеждение в возможном удовлетворении их требований, чтобы удержать от насилия по отношению к заложникам.

***Достижение договоренности и обеспечение ее выполнения*** — это заключительный период переговоров, когда принимается соответствующее решение. Чтобы обеспечить реализацию принятого решения, необходимо обсудить вопросы:

- Имеется ли уверенность в том, что соглашения выполнимы?
- Существует ли взаимное согласие в том, что должно быть сделано?
- Обеспечивается ли выполнение действий таким образом, чтобы можно было оценивать достигнутые результата?

Переговоры с противником нередко заходят в тупик. В основном это связано с выдвижением неприемлемых условий, когда возможный вред соглашения превысит уровень того вреда, который уже имеется в результате преступных действий. Эт° влечет постановку вопроса о применении силы, если речь идет о



сохранении жизни заложников, мирного населения. Поэтому особенность таких переговоров в том, что иногда они являются *переговорами для прикрытия.* Их необходимо вести так, чтобы противник не почувствовал изменения тональности диалога, не догадался о принятом решении подавить сопротивление силой. Здесь возможно фиктивное согласие на выполнение требований, детальное обсуждение этой процедуры, демонстрация выполнения выдвинутых противником условий и т.д. Чем больше контраст между успокаивающей манерой ведения переговоров и внезапностью применения силы, тем эффективнее результат. В этом смысл переговоров для прикрытия.

Кроме того, диалог для прикрытия ведется при изначально принятом решении применить силу. Как правило, это связано с тем, что противник уже осуществил преступные действия. Примером служат события в станице Первомайской в январе 1996 г.

В экстремальных ситуациях захвата противником заложников необходим комплексный подход к оценке перспектив переговоров и необходимости применения силы, содержащий:

- оценку противника, его оружия, опыта, агрессивности, мотивов, толкающих на применение насилия;
- проверку достоверности информации о том, что в отношении заложников уже совершены преступные акции, и не носят ли они характер «ложной демонстрации»;
- допустимость применения силы исходя из требований безопасности заложников и группы захвата [34].

Разработаны и неоднократно апробированы алгоритмы процесса переговоров с противником, когда возможно применение силы (рис. 38.2).

Если речь идет о противоправных, но в принципе допустимых уступках, не исключено достижение соглашения. Если переговоры заходят в тупик, реализуется схема действий, предусматривающая применение силы. В любом случае переговоры приводят к конкретному варианту разрешения сложившейся ситуации. Если достигнута договоренность с противником, следует четко оговорить условия освобождения заложников, предупреждения возможного обмана и срыва соглашений, нового обострения ситуации.

Важным фактором успеха на переговорах с противником является подготовка лиц, их ведущих. Опыт указывает на необходимость специального отбора людей, которые могли бы

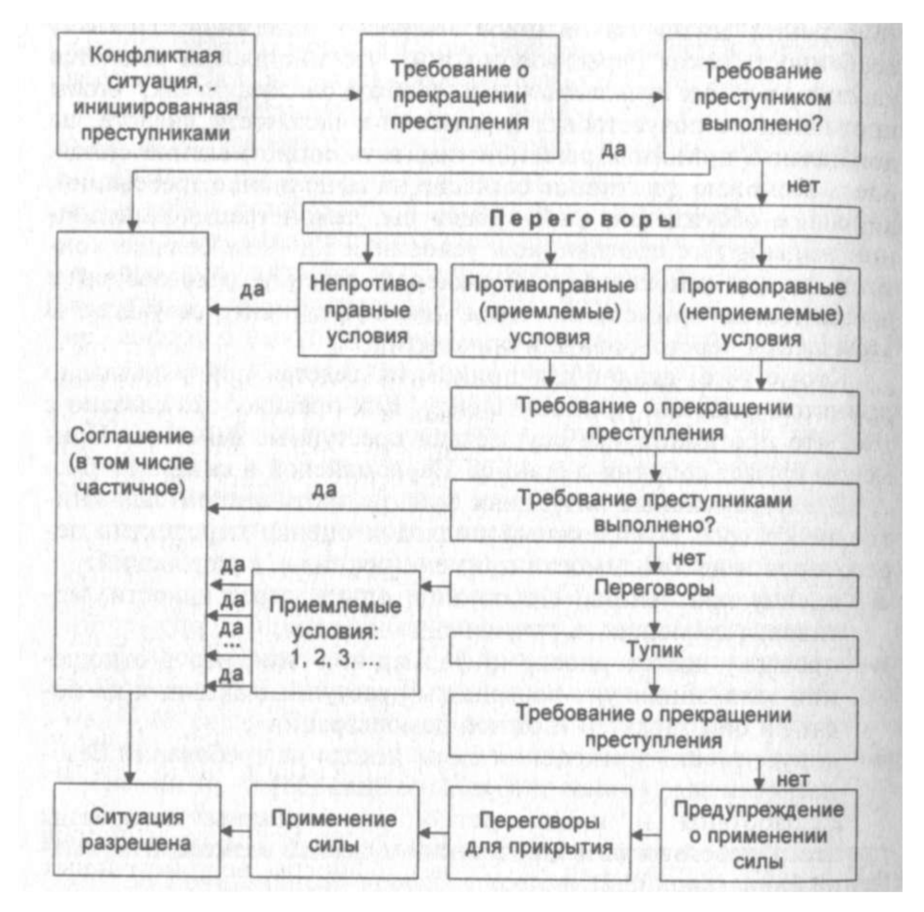



*Рис. 38.2.* ***Алгоритм переговоров с преступниками***

заниматься этой специфической деятельностью. В США в каждом подразделении полиции имеется штат переговорщиков. Есть специальные программы их подготовки. В Германии в последние два десятилетия переговоры с преступниками выделены в самостоятельную функцию полицейской деятельности. Они являются обязательным компонентом действий полиции в случаях захвата заложников, угроз террористических актов, задержания преступников. Сложилась структура групп ведения переговоров. В их состав входят руководитель группы, лица, ведущие переговоры, психолог-консультант, техник, секре-



тарь. Об эффективности переговоров с террористами свидетельствуют данные мировой статистики: 80% всех заложников удалось освободить в результате переговоров. Наибольшее число жертв приходится на первые два часа после захвата заложников (Т. Мамаладзе). Потери в первые часы переговоров, как правило, связаны с непрофессиональными действиями силовых структур, а также со стрессовым состоянием преступников.

В России группы ведения переговоров появились в МВД несколько лет тому назад. Они включаются в структуры развертывания сил и средств правоохранительных органов в чрезвычайных ситуациях, в том числе для освобождения заложников, предупреждения угроз взрывов и т.д. Группа переговоров находится в распоряжении руководства МВД, УВД, а в ходе мероприятий по освобождению заложников действует по указанию старшего оперативного работника.

Исследование, проведенное авторами учебника совместно с В. Найдовским, показало, что в аналогичной подготовке нуждаются офицеры-руководители, проходящие службу в зонах региональных конфликтов. Офицеры, принимавшие участие в различных переговорах в период с 1989 по 1996 гг. (Закавказье, Северный Кавказ), ссылаются на дефицит опыта ведения переговоров в экстремальных ситуациях, отсутствие навыков психологического воздействия на оппонентов с целью достижения взаимоприемлемого соглашения.

В большинстве случаев в переговорах местного масштаба принимают участие или их готовят офицеры воспитательных структур, обладающие психолого-педагогическими знаниями в большей степени, чем командиры подразделений и частей. В то же время решение на переговорах остается за командиром. Командиры самостоятельно принимают решение на проведение переговоров с противостоящей стороной в 45% ситуаций. В остальных случаях они идут на переговоры с разрешения вышестоящего руководства. Переговоры местного масштаба, как правило, скоротечны. Большинство из них длится несколько часов, редко — до одних-двух суток. Часто они начинаются без предварительной подготовки.

Опыт показывает, что положительный результат переговоров не является обязательным для вооруженных формирова-

ний, которые могут или нарушить его, «подставив» тем самым своих переговорщиков, или расправиться с участниками переговоров, как это было в ходе чеченского конфликта (Самашки, 1995 г.). Несмотря на это, в более чем 70% ситуаций достигнутые соглашения соблюдались обеими сторонами.

На эффективность переговоров влияют:

- обладание переговорщиком знаниями и умениями в области переговорного процесса, т. е. его профессионализм;
- знание особенностей психологии местного населения, ег традиций и обычаев, уважительное отношение к людям;
- психологическая устойчивость, умение не поддаваться н провокационные выпады, незаконные обвинения и т.д.

1. Переговоры — способ разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы. Переговоры ведутся: о продлении действия соглашений, о нормализации отношений, о перераспределении, о создании новых условий, о достижении побочных эффектов. Среди функций переговоров наиболее значимы: информационная, коммуникативная, регуляции и координации действий, контроля, отвлечения внимания, пропаганды, а также функция проволочек.
2. В динамике переговоров выделяют период подготовки (решение организационных и содержательных вопросов), ведение переговоров (этапы: уточнение интересов и позиций, обсуждение и согласование позиций, выработка соглашения), анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.
3. Психологическими механизмами переговорного процесса являются согласование целей и интересов, стремление к взаимному доверию, обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Технология переговоров включает в себя способы подачи позиции, принципы взаимодействия с оппонентом и тактические приемы. Успех переговоров зависит от ряда психологических условий.
4. Специфика ведения переговоров с противником (преступниками) состоит в том, что они носят вынужденный характер. Их главная задача — сохранение жизни заложников.



Преступники, как правило, сами выбирают тех, с кем хотят вести переговоры. Подготовка переговоров с преступниками проходит в крайне ограниченное время. Ключевую роль в таких переговорах играет переговорная группа, служащая связующей нитью между органами управления МВД, ФСБ и террористами. Часто в переговорах с преступниками используются переговоры для прикрытия и, в случае упорства террористов, применение насилия.

## Вопросы и задания к разделу VIII

### Ответьте на вопросы

1. В каких основных формах конфликт может быть завершен?
2. Какие основные факторы определяют условия завершения конфликта?
3. Раскройте основные «шаги» алгоритма конструктивного разрешения конфликта.
4. В каких ситуациях целесообразно участие третьей стороны в разрешении конфликта?
5. Перечислите основные этапы деятельности руководителя по урегулированию конфликта.
6. Каковы основы деятельности психолога по урегулированию конфликтных отношений оппонентов?
7. Из каких периодов и этапов состоит переговорный процесс?
8. От чего зависит успех на переговорах?
9. В чем заключается специфика переговоров с преступниками?

### Выполните задания

1. Вам предстоит участие в переговорах с деловым партнером. Определите основные мероприятия по подготовке переговоров.
2. Вспомните один из семейных конфликтов ваших родных или близких. Как бы вы себя повели в роли третьей стороны в данном конфликте?
3. Обоснуйте преимущество разрешения конфликта над другими формами его завершения.

Вот и прочитана последняя страница учебника. Помог ли читателю представленный материал разобраться в том многообразии конфликтов, которыми насыщена наша жизнь? Получил ли он ответы на все вопросы, связанные с проблемным полем конфликтологии? Прочитав учебник, сможет ли он более продуктивно справляться с трудными ситуациями социального взаимодействия, более грамотно строить свои отношения на работе, в семье и быту? Мы далеки от того, чтобы считать все ответы на поставленные вопросы утвердительными.

Отечественной конфликтологии как **сформировавшейся науки пока нет.** Она представлена в рамках таких отраслей знаний, **как** военная наука, искусствоведение, история, математика, педагогика, политология, правоведение, психология, социобиология, социология и философия. Появившиеся в последние годы исследовательские центры, введение в вузах дисциплины «Конфликтология», издание книг и учебных пособий, в **том** числе и данного учебника, свидетельствуют, что **конфликтология находится на этапе становления.** Социальная практика объективно нуждается в конфликтологических знаниях. Мы надеемся, что данная работа смогла хотя бы частично удовлетворить **эту** потребность.

# Список литературы


1. *Агеев В.С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы — М.: Изд-во МГУ, 1990.—240 с.
2. *Алешина Ю.Е.* Проблемы теории и практики медиации //Личность, общение, групповые процессы: Сб. обзоров.— М.: ИНИОН, 1991. - С.90-100.
3. *Анцупов А.Я.* Влияние трудных ситуаций на эффективность деятельности воина—оператора ПВО: Дис... канд. психол. наук. - М., 1986.
4. *Анцупов А.Я.* Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. — М.: ГАВС, 1992. —262 с.
5. *Аниупов А.Я., Малышев А.А.* Введение в конфликтологию. — Ужгород: МАУП, 1995. - 101 с.
6. *Анцупов А.Я., Прошанов СЛ.* Конфликтология: междисциплинарный подход, обзор диссертационных исследований — М.: Дом Советов, 1997. —240 с.
7. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Альбом схем по учебной дисциплине "Конфликтология". — Новогорск: АГЗ, 1997.— 67 с.
8. *Анцупов А.Я., Шипилов А. И.* Конфликтология: теория, история, библиография. —М.: Дом Советов, 1996. — 143 с.
9. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель. - М.: ГАВС, 1992.- 230 с.
10. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Словарь конфликтолога.—М.: ВУ, 1995.-68 с.
11. *Афонькова В.М.* Конфликты в коллективе старшеклассников и пути их преодоления: Дис... канд. пед. наук. — М. , 1975. -201с.
12. *Бандурка А.М., Друзь В.А.* Конфликтология. —Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997.-335 с.
13. *Баскина Ю.В.* Методика диагностики родительского отношения (методика «включенного конфликта»): Дис... канд. психол. наук. — М., 1992. —180 с.

14. *Бердников В.А.* Эволюция и прогресс—Новосибирск: Наука, 1991. -192 с.

15. *Боенко А.В.* Суицидальное поведение военнослужащих срочной службы и его предупреждение: Дис. . канд. психол. наук. - М., 1993.

16. *Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание: конфликт!—Новосибирск: Наука, 1989. - 189 с.

17. *Василюк Ф.Е.* Психология переживания. — М.: Изд-во МГУ, 1984.- 200 с.

18. *Военный* энциклопедический словарь — М.: Воениздат, 1983.

19. *Выготский Л.С.* Собрание сочинений: в 6 т. Т.1. — М.: Педагогика, 1982. — 487 с.

20. *Гриффин П.О., Могилевский М.И.* Трудовые конфликты и порядок их разрешения. — Пг. 1924. — 24 с.

21. *Гришина Н.В.* Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: Дис. канд. психол. наук. - Л., 1978. - 207 с.

22. *Гришина Н.В.* Психология межличностного конфликта: Дис... д-ра психол. наук. — СПб., 1995. — 318 с.

23. *Гришина Н.В.* Я и другие: общение в трудовом коллективе. — Л.: Лениздат, 1990. — 174 с.

24. *Дарвин Ч.* Происхождение видов. — М., 1952. — 483 с.

25. *Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С.* Введение в общую теорию конфликтов. — М., 1993. — 211 с.

26. *Донцов А.И.* Психология коллектива. — М.: Изд-во МГУ, 1984. - 208 с.

27. *Донцов А.И., Полозова Т.А.* Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе//Вестник МГУ. — 1982. - № 4. - С. 23-32. (Сер. 14. Психология)

28. *Донченко Е.А., Титаренко Т.М.* Личность: конфликт, гармония. — Киев: Политиздат, 1989. — 175 с.

29. *Дружинин В.В., Конторов Д.С, Конторов М.Д.* Введение в теорию конфликта. — М.: Радио и связь, 1989. — 288 с.

30. *Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А.* Краткий психологический словарь. — Мн., 1996. — 399 с.

31. *Ерина СИ.* Ролевой конфликт в деятельности руководителя первичного производственного коллектива: Дис... канд. психол. наук. — Л., 1982. — 224 с.

32. *Запрудский Ю.Г* Социальный конфликт (политологический анализ): Дис... д-ра филос. наук. — Ростов-на-Дону, 1992. — 239 с.



33. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов.—М.: Экономика, 1990 — 335 с.

34. *Илларионов В.П.* Переговоры с преступниками.— М., 1993. — 100 с.

35. *Канатаев Ю.А.* Психология конфликта. — М.: ВАХЗ, 1992. - 79 с.

36. *Карпинская Р.С, Никольский СА* Социобиология: критический анализ. — М.: Мысль, 1988.

37. *Киршбаум Э.И.* Психолого-педагогический анализ конфликтных ситуаций в педагогическом процессе: Дис... канд. психол. наук.— Л., 1986. — 252 с.

38. *Конфликт* в конструктивной психологии: Тез. докл. и сообщ. на 2-й науч.-практ. конф. по конструктивной психологии.— Красноярск, 1990. - 184 с.

39. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. — М.: Стрингер, 1992.— 212 с.

40. *Котанджян ГС* Грани согласия-конфликта: цивилизационные проблемы теоретической и прикладной политологии. — М.: Луч, 1992.-183 с.

41. *Крапивин М.П.* Социально-психологические аспекты предупреждения межличностных конфликтов в первичных военно-строительных коллективах: Дис..канд. психол. наук. — М., 1987.- 203 с.

42. *Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.* Психология малой группы. - М.: Изд-во МГУ, 1991. - 206 с.

43. *Крогиус Н.В.* Личность в конфликте. —Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1976. —142 с.

44. *Кудрявцев СВ.* Конфликт и насильственное преступление. — М.: Наука, 1991. - 174 с.

45. *Ламанов И.* Межличностные конфликты во взаимоотношениях у суворовцев и способы их конструктивного разрешения: Дис... канд. психол. наук. —М., 1998.

46. *Латынов В.В.* Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон //Иностр. Психология. - 1993. Т. 1. - №2.-С. 87-93.

47. *Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры. —М.: Экономика, 1993.-156 с

48. *Ломов Б.Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии.— М.: Наука, 1984.

49. *Лоренц К.* Агрессия: — М.: Прогресс, 1994.—272 с.
50. *Льюс Р., Райфа X.* Игры и решения.— М.: Иностр. лит., 1961.
51. *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб.: Питер, 1997. — 688 с.
52. Международные конфликты.—М.: Международные отношения, 1972. — 238 с.
53. *Межэтнические* конфликты в странах зарубежного Востока. - М.: Наука, 1991. - 276 с.
54. *Мерлин В.С.* Проблемы экспериментальной психологии личности//Уч. зап. Пермск. пед. ин-т. — Т. 77. — Пермь, 1970. - С. 103-164.
55. *Моисеев Д.Л.* Особенности межличностных конфликтов госслужащих и пути их разрешения: Дис... канд. психол. наук. - М., 1997.
56. *Мягков Ю.И.* Межличностные инновационные конфликты во взаимоотношениях офицеров и психологические условия их конструктивного разрешения: Дис... канд. психол. наук, 1994. - 227 с.
57. *Мясщев В.Н.* Личность и неврозы. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1960.
58. *Нергеш Я.* Поле битвы — стол переговоров. — М.: Международные отношения, 1989. — 264 с.
59. *Нечипоренко Л.А.* Буржуазная "социология конфликта". — М.: Политиздат, 1982 — 142 с.
60. *Олейник А.Н.* Основы конфликтологии. — М.: АПО, 1992. — 53 с.
61. *Основы* конфликтологии. — М.: Юристь, 1997. — 200 с.
62. *Первышева Е.В.* Межличностный конфликт как фактор социализации подростков: Дис... канд. психол. наук. — М., 1989. - 157 с.
63. *Петровская Л.А.* О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта//Теорет. методолог, проблемы соц. психологии. — М.: Изд-во МГУ, 1977. — С. 126—143.
64. *Пиаже Ж.* Психология: междисциплинарные связи и система наук//Хрестоматия по психологии. — М.: Просвещение, 1977.
65. *Плюснин Ю.* Проблема биосоциальной эволюции: теоретико-методологический анализ. — М.: Наука, 1990. — 240 с.
66. *Полозова Т.А.* Межличностный конфликт в группе: теоретические принципы и опыт экспериментальных исследований: Дис... канд. психол. наук. — М., 1980. — 232 с.
67. *Пономарев Ю.П.* Игровые модели: математические методы, психологический анализ. — М.: Наука, 1991. — 160 с.
68. *Принципы* ненасилия. — М.: Наука, 1991.



69. *Природа,* феноменология и динамика конфликтов в современном мире: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. — Черновцы, 1993. Ч. 2. - 184 с.
70. *Психология:* Словарь/Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. — М.: Политиздат, 1990. — 494 с.
71. *Романова Е.С, Гребенников Л.Р.* Механизмы психологической защиты. — Мытищи, 1996. — 139 с.
72. *Рояк А.А.* Психологический конфликт и особенности индивидуального развития ребенка. — М.: Педагогика, 1988. — 118 с.
73. *Рубинштейн СЛ.* Бытие и сознание. — М.: Изд-во АН СССР, 1957. - 328 с.
74. *Рубинштейн СЛ.* Проблемы общей психологии. — М.: Педагогика, 1976.
75. *Рыбакова М.М.* Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе. — М.: Просвещение, 1991 — 128 с.
76. *Рыжов О.* Политические конфликты. — М.: ВУ, 1997. — 64 с.
77. *Синеок В.В.* Межличностные конфликты у курсантов и пути их разрешения: Дис... канд. психол. наук. — М.: МКЦ, 1997.
78. *Скотт Дж. Г.* Конфликты, пути их преодоления. — Киев: Внешторгиздат, 1991. — 191 с.
79. *Славина Л.С.* Дети с аффективным поведением. — М.: Просвещение, 1965.
80. *Собчик Л.Н.* Диагностика межличностных отношений. — М.: МКЦ, 1990. - 47 с.
81. *Соколова Е.А.* Влияние межличностного конфликта на эффективность взаимодействия педагога с коллективом старшеклассников: Дис... канд. психол. наук. — М., 1992. — 179 с.
82. *Спиллман К.Р., Спиллман К.* Образы врага и эскалация конфликтах/Исследование международных конфликтов. — 1991. - № 3. - С. 61-82.
83. *Сулимова Т.С* Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М.: Изд. ин-та практ. психологии, 1996.—175 с.
84. *Сысенко В. А.* Супружеские конфликты.—М.: Мысль, 1989. —173 с.
85. *Съедин СИ.* Основы управления. — М.: ТА, 1996.
86. *Тащева А.И.* Атрибутивные процессы в супружеских конфликтах: Дис... канд. психол. наук. — М., 1987. —257 с.
87. *Тышкова М.* Исследование устойчивости личности детей и подростков в трудных ситуациях//Вопросы психологии, — 1987. - №1. - С. 27 - 34.

88. *Фвденко К.Ф., Галицкий В.П.* Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в воинских коллективах. — М.: ВПА, 1981. - 116 с.
89. *Фельдман Д.М.* Политология конфликта. — М., 1998. — 199 с.
90. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. —М.: Наука, 1990. — 158 с.
91. *Фрыгина Н.И.* Факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный конфликт в условиях группового обсуждения: Дис... канд. психол. наук. — М., 1980. — 149 с.
92. *Хайнд Р.* Поведение животных. —М.: Мир, 1975—855 с.
93. *Ханин Ю.Л.* Психология общения в спорте.—М., 1980. —208 с.
94. *Хасан Б.И.* К разработке психологической теории конфликта//Актуальные проблемы общественных наук.—Красноярск, 1986. - С. 172-176.
95. *Шаленко В.Н.* Конфликты в трудовых коллективах. — М.: Изд-во МГУ, 1992.-80 с.
96. *Шведин Б.Я.* Влияние психической напряженности на деятельность вахтенного офицера: Дис... канд. психол. наук — М., 1982.-244 с.
97. *Шведин Б.Я.* Человеческий фактор в управлении войсками.— М., 1989.
98. *Шевцов В.М.* Межнациональные конфликты: механизмы их разрешения. —М.: ГАВС, 1994. —44 с.
99. *Шибутани Т.* Социальная психология — М.: Прогресс, 1968. — 535 с.
100. *Шипилов А.И.* Социально-психологические особенности конфликтов между начальниками и подчиненными в подразделении: Дис... канд. психол. наук. — М., 1993. — 224 с.
101. *Шкиль А.И.* Социально-психологические механизмы конфликтного взаимодействия в условиях учебно-воспитательного коллектива: Дис... канд. психол. наук.—Киев, 1990. —152 с.
102. *Щипков В.А.* Введение в военную конфликтологию.—М.: Ак. ПВ РФ, 1996. -'88 с.
103. *Юридический* конфликт: сферы и механизмы.—М.: Юристь, 1994 -171 с.
104. *Юрлов Ю.Н.* Внутриличностные конфликты курсантов высшего военного училища и их разрешение: Дис ...канд. психол. наук. —М., 1996.—201 с.
105. *Ядов В.А.* Социологическое исследование: методология, программа, методы. — М.: Наука, 1987. — 245 с.

# Основные конфликтологические понятия

**АГРЕССИЯ** — индивидуальное или коллективное поведение, направленное на нанесение физического или психологического вреда, ущерба либо на уничтожение другого человека или группы людей.

**АЛЬТЕРНАТИВЫ РЕШЕНИЙ** - новые, оригинальные варианты решения проблемы, лежащей в основе конфликта, которые отличаются от подходов, ранее предлагавшихся сторонами в ходе развития конфликта.

**АНТАГОНИСТ** — непримиримый, враждебный **Человек,** который жестко отстаивает свои интересы в конфликте, **не** идет ни на какие уступки, придерживается крайних взглядов.

**АНТИПАТИЯ** — устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку, группе, проявляющееся в неприязни, неприветливости, недоброжелательности.

**АРБИТР** — третья сторона в конфликте. Обладает более значительным влиянием на конфликт по сравнению с посредником, помощником и наблюдателем.

**АСИММЕТРИЧНОЕ РЕШЕНИЕ** - решение проблемы в отношениях оппонентов, при котором полностью или почти полностью реализуются интересы только одной стороны.

**АУТОАГРЕССИЯ** — агрессивные действия, направленные на самого себя (например, суицидальное поведение).

**БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ** — совокупность психических процессов, актов и состояний, обусловленных явлениями действительности, во влиянии которых субъект не отдает себе отчета; наряду с сознанием, надсознанием и подсознанием является частью психики.

**БЛЕФ** — тактический прием конфликтного противоборства, одна из составляющих демонстративных действий, заключается в формировании у оппонента убеждения в том, что вторая сторона обладает значительными силами и средствами, которых на самом деле нет или их мало.

БЛОКОВАЯ ТАКТИКА — согласование своих действий с партнерами, выступающими одним блоком.

ВНУТРИГРУППОВОЙ (ИНГРУППОВОЙ) ФАВОРИТИЗМ — стремление каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой труппы.

ГЕНЕРАЛИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА - переход в конфликте от поверхностных к более глубоким противоречиям, увеличение диапазона различных точек столкновения, которое сопровождается расширением границ конфликта.

ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТА — внешние структурно-динамические пределы конфликта: субъектные (количество основных участников); пространственные (территория, на которой происходит конфликт); временные (продолжительность конфликта).

ДИНАМИКА КОНФЛИКТА - ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий

ДИСПОЗИЦИЯ ЛИЧНОСТИ В КОНФЛИКТЕ - иерархически организованная система интересов, ценностных ориентации, установок и мотивов, определяющих готовность личности к тому или иному поведению в конфликте.

ЗАБАСТОВКА — разновидность социального конфликта, выражающаяся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвижением ряда требований экономического, социального или политического характера

ЗАЩИТА ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ - специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение к минимуму чувства тревоги, связанного с осознанием внутриличностного конфликта.

ИНЦИДЕНТ — первый открытый этап в динамике конфликта, выражающийся во внешнем противодействии, столкновении сторон.

КОМПРОМИСС — стратегия поведения субъекта в конфликте, ориентированная на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента.

КОНКУРЕНЦИЯ — 1) в широком смысле — один из основных видов социального взаимодействия; 2) в узком смысле — соперничество, активное соревнование на каком-либо поприще между отдельными субъектами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели.



КОНФЛИКТ — наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон.

КОНФЛИКТ АДАПТАЦИОННЫЙ - конфликт, возникающий на основе нарушения процесса социальной или профессиональной адаптации.

КОНФЛИКТ ВОЕННЫЙ - форма межгосударственного конфликта, который характеризуется таким столкновением интересов противоборствующих сторон, в котором последние для достижения своих целей используют с различной степенью ограничения военные средства без мобилизации всей своей военной мощи.

КОНФЛИКТ ВООРУЖЕННЫЙ - конфликт между средними и большими социальными группами, в котором стороны используют вооружение (вооруженные формирования), исключая вооруженные силы.

КОНФЛИКТ ЛАТЕНТНЫЙ - 1) один из основных типов конфликта, тяжело переживаемое психическое состояние, вызванное затянувшейся борьбой мотивов, ценностей, влечений, отражающей противоречивые связи с социальной средой, и задерживающее принятие решения; 2) понятие, используемое для обозначения начальной, латентной фазы в развитии конфликта, которая характеризуется отсутствием внешних (открытых) действий оппонентов друг против друга.

КОНФЛИКТ МОРАЛЬНЫЙ — конфликт, возникающий на основе нравственного противоречия в социальной сгфере или в сознании отдельного индивида и заключающийся в столкновении и противодействии сторон, мнений, оценок, ценностных ориентации, имеющих выраженный нравственный компонент.

КОНФЛИКТ ЭРГАТИЧЕСКИЙ - конфликт между сложными самоорганизующимися системами. Этот термин применяется преимущественно в математике, системотехнике.

КОНФЛИКТОЛОГИЯ — междисциплинарная область научного исследования конфликта. Объектом ее являются конфликты различного уровня: зооконфликты, внутриличностные, социальные конфликты (межличностные, межгрупповые, межгосударственные), предметом — общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а также основные принципы, способы и приемы деятельности по отношению к конфликту, т. е. управление конфликтом.

КОНФРОНТАЦИЯ — противоборство, противопоставление, столкновение сторон, их интересов и целей.

НЕЗРОЗ — нервно-психическое расстройство, психогенное по своей природе, в основе которого лежит непродуктивно и нерационально разрешаемое противоречие (невротический конфликт) между личностью и значимыми для нее сторонами действительности.

НЕСОВМЕСТИМОСТЬ — взаимное неприятие партнеров по общению, деятельности, основанное на расхождении ценностных ориентации, социальных установок, интересов, потребностей, характеров, темпераментов, темпов и ритмов психофизиологических реакций и других значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик.

ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА — конкретная материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип, норма) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

ПЕРЕГОВОРЫ — механизм разрешения (урегулирования) конфликта; совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения проблемы. Переговоры часто проводятся с участием третьей стороны.

ПОМОЩНИК — третья сторона в урегулировании конфликта, функции которой заключаются в совершенствовании процесса обсуждения проблемы и невмешательстве в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения.

ПОСРЕДНИК — третья сторона в конфликте, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА — объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником раздора между сторонами; основное противоречие, из-за которого возник конфликт.

РАНГ ОППОНЕНТА — уровень возможностей оппонента по реализации своих целей в конфликте; «сила» оппонента, выражающаяся в сложности и влиятельности его структуры

СИСТЕМНО-ГЕНЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТА - один из видов системного анализа конфликта; состоит во вскрытии связи и обусловленности конфликтов элементами макро- и микросреды, субъективного мира'личности.



СИСТЕМНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТА — вид системного анализа конфликта, заключающийся в выявлении закономерностей информационного обмена между основными структурными элементами конфликта, динамики когнитивных процессов в психике оппонентов.

СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТА — один из наиболее перспективных научных методов конфликтологического исследования. В качестве единицы анализа используется конфликтная ситуация, имеющая определенные содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы.

СИСТЕМНО-СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТА - вид системного анализа конфликта, в соответствии с которым конфликт рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обусловливает целостное свойство конфликта. Основной акцент делается на выявлении многообразия связей и отношений, имеющих место как в самом конфликте, так и с внешним окружением.

СИСТЕМНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТА — вид системного анализа конфликта, состоящий в выявлении характера и способов воздействия одних элементов конфликта на другие, а также его возможного влияния на конфликты других уровней, в целом на социальную среду.

СОПЕРНИЧЕСТВО — стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбе по реализации своих интересов.

СОТРУДНИЧЕСТВО — кооперативная стратегия поведения оппонента в конфликте, заключающаяся в ориентации на совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

ТЕОРИЯ ИГР — раздел математики, в котором изучаются математические модели принятия оптимальных решений, в том числе в условиях конфликта.

ТОЛЕРАНТНОСТЬ — отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо конфликтогенный фактор.

ТРЕТЕЙСКИЙ СУДЬЯ - третья сторона в конфликте, наиболее авторитарная по своим полномочиям; поочередно выслушав обе стороны, третейский судья принимает решения, обязательные для оппонентов.

**ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ КОНФЛИКТА** - свойство конфликта как системы оказывать многозначное влияние на свои подсистемы и окружающую среду.

**ЧЕЛНОЧНАЯ ДИПЛОМАТИЯ** - способ организации деятельности посредника по налаживанию канала коммуникации между оппонентами; состоит в организации посредником встреч последовательно с каждой из сторон

**ЭВОЛЮЦИЯ КОНФЛИКТА** - одна из основных категорий анализа конфликта; постепенное, непрерывное развитие конфликта от простых к более сложным формам.

# Приложение 1

## Методика Анцупова

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Уважаемые товарищи

С целью изучения взаимоотношений в коллективе просим вас оценить членов вашего коллектива. Оценка дается в шкале +5**+4**+3+2**+1** 0-**1**-2-3-**4**-5

При оценке можно использовать любой балл, например **+4,+1,** 0, **- 1** , - 3 и др.

**1.** Оцените ваше отношение к каждому члену вашего коллектива в шкале от +5 до —5, где:

+5 — **отношусь в высшей степени положительно;**

0 — **отношусь нейтрально;**

—5 — **отношусь в высшей степени отрицательно;**

**т. о. — трудно оценить.**

2. Оцените, как к вам, на ваш взгляд, относится конкретный член вашего коллектива, в шкале от+5 до—5, где:

+5 — **относится в высшей степени положительно;**

0 — **относится нейтрально;**

—5 — **относится в высшей степени отрицательно;**

**т. о. — трудно оценить.**

3. Оцените выполнение должностных обязанностей каждым членом вашего коллектива в шкале от +5 до —5, где:

+5 — **отлично знающий дело, умеющий организовать свою работу и работу подчиненных, очень работоспособный;**

0 — **качество выполнения должностных обязанностей среднее;**

-5 — **совершенно не знающий дела, не умеющий его организовать, не работоспособный;**

**т. о. — трудно оценить.**

**4.** Сравните важность для каждого члена вашего коллектива интересов вашей организации и его личных интересов в шкале от +5 до - 5 , где:

+5 — **если его личные интересы сталкиваются с интересами нашей организации, он всегда пожертвует личными интересами в пользу организации;**

0 — его личные интересы и интересы вашей организации имеют для него одинаковую важность;

-5 — если его личные интересы сталкиваются с интересами вашей организации, он всегда пожертвует интересами организации в пользу своих личных интересов;

т. о. — трудно оценить.

5. **Оцените нравственные качества каждого члена вашего коллектива в шкале от** +5 **до —** 5, **где:**

+5 — человек исключительно порядочный, честный;

0 — нравственные качества не выражены ни в положительную, ни в отрицательную сторону;

-5 — человек исключительно непорядочный, нечестный;

т. о. — трудно оценить.

6. **Оцените профессиональные знания каждого члена** вашего **коллектива в шкале от** +5 **до** —5, **где:**

+5 — обладает отличными профессиональными знаниями;

0 — уровень профессиональных знаний средний;

-5 — не обладает практическими никакими профессиональными знаниями;

т. о. — трудно оценить.

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА ПОМОЩЬ!**



# Приложение 2

## Методика Анцупова

### БЛАНК ОЦЕНКИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Выделите выбранный вами вариант работы с бланком:

А) работаю по предложенному списку, моя фамилия в списке под №______,

Б) работаю по списку, но не подписываюсь;

В) список не соблюдаю, фамилию не указываю. При этом выбранная вами последовательность оценок членов группы должна быть одной и той же при ответе на все 6 вопросов.

Себе ставьте оценки, близкие к нейтральным.

**1. Мое отношение к:**

| N° | Шкала | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | +5 | +4 | +3 | +2 | + 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| I | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| II | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | |

### 2. Отношение ко мне:

| № | Шкала | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | +5 | +4 | +3 | +2 | + 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| I | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| S | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | |

### 3. Качество выполнения должностных обязанностей

| № | Шкала | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | +5 | +4 | +3 | +2 | + 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| II | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | |

### 4. Интересы организации личные интересы

| | Шкала | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | +5 | +4 | +3 | +2 | + 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | |

### 5. Нравственные качества

| № | Шкала | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | +5 | +4 | +3 | +2 | + 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | |

6. Профессиональные знания

| № | Шкала | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | +5 | 44 | 43 | 42 | 41 | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| 1 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | |

Спасибо за работу!

# Оглавление

*Учебник*

**Лнцупов Анатолий Яковлевич,**
**Шипилов Анатолий Иванович**

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

Редактор *Л.Н. Вылегжанина*
**Корректор** *К.В. Федорова*
**Оформление художника** *А.В. Лебедева*

**Оригинал-макет изготовлен**
**в издательском объединении "ЮНИТИ"**

**Лицензия № 071252 от 04.01.96**
**Подписано в печать 12.01.99. Формат 60x88 1/16**
**Усл. печ. л. 34,5. Уч.-изд. л. 25,0**
**Доп. тираж 5000 экз. Зак. № 934**

**Издательское объединение "ЮНИТИ"**
**Генеральный директор** *В.Н. Закаидзе*

**123298, Москва, Тепличный пер., 6**
**Тел. (095) 194-00-15. Тел./факс (095) 194-00-14**
**E.mail: unity@tech.ru**

**Отпечатано в ГУП ИПК "Ульяновский Дом** печати"
**432601, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14**